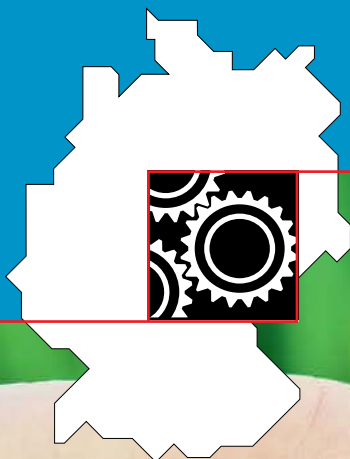


Thüringer Ministerium für
Wirtschaft, Arbeit und Technologie



Landestourismus- konzeption 2011–2015

Wo die Reise hingeht.



FREISTAAT
THÜRINGEN



Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Tourismusinteressierte und Reiselustige,



die 10 muss endlich stehen! 10 Millionen Übernachtungen jährlich, das ist seit geraumer Zeit das Ziel der Thüringer Tourismuspolitik. Um dieses Ziel zu erreichen, ist in den letzten 20 Jahren viel getan worden. Die Thüringer Tourismus GmbH wurde als Landesmarketingorganisation aufgebaut, mehrere Landestourismuskonzeptionen sind erstellt worden, touristische Infrastruktur wurde erneuert und ausgebaut, die Angebote an das veränderte Marktumfeld angepasst und touristische Themenjahre eingeführt.

Erfolg war der Lohn der Bemühungen. Der Erfolg stellte sich aber nicht in dem Maße ein, wie das nicht nur wünschenswert, sondern auch machbar wäre. Zwar steigen die Ankünfte und Übernachtungen in Thüringen kontinuierlich, das Ziel von 10 Millionen konnte bislang aber nicht erreicht werden. Und die Entwicklungsdynamik der meisten anderen touristischen Wettbewerber ist höher als unsere eigene.

Das hat Gründe. Eine Imageanalyse aus Jahr 2010 hat ergeben, dass die Leuchttürme des Thüringer Tourismus außerhalb des Freistaates zumeist nicht mit Thüringen in Verbindung gebracht werden. Historische Persönlichkeiten und deren kulturelles Erbe, geschichtsträchtige Orte oder Sehenswürdigkeiten, die bei uns zahlreich zu finden sind und um die uns die Welt beneidet, werden nicht als Thüringer Besonderheiten identifiziert. Die Folge ist Profillosigkeit. Unser touristisches Image besteht im Wesentlichen aus Wurst und Wald.

Ungenutzte Potenziale gibt es auch in der Verbesserung der Qualität. Die Auswahl an touristischen Angeboten insgesamt steigt, damit auch die Konkurrenz. Die Kunden werden immer flexibler – „multioptionaler“. Reiseziele werden austauschbarer. Das ist kein Risiko, sondern bietet uns in Thüringen Chancen. Gefordert ist es, mit Qualitätsmerkmalen hervorstechen. Wir dürfen nicht billiger, sondern müssen besser, interessanter, kreativer und innovativer sein. Nur auf diese Weise können wir endlich die Verweildauer und Weiterempfehlungsquote, die beide viel zu gering sind, erhöhen.

Wir haben die Herausforderung angenommen. In den letzten Monaten haben wir mit vielen touristischen Akteuren und Partnern aus dem Bereich Kultur eine neue Landestourismuskonzeption erarbeitet. Bestandteil der Landestourismuskonzeption ist ein breiter Maßnahmenkatalog, der dabei helfen wird, Thüringen als Tourismuserle erkennbarer und wettbewerbsfähiger zu machen.

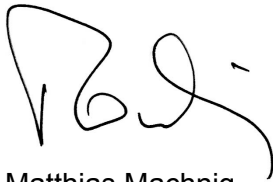
Um die gesteckten Ziele zu erreichen, sieht die Landestourismuskonzeption ein umfangreiches Umsetzungsmanagement vor. Die Umsetzung erfolgt durch sechs Leitprojekte, deren

Fachteams ihre Arbeit bereits aufgenommen haben: Ausbau der Tourismusmarke, Verbesserung der Qualität, Optimierung der Organisationsstrukturen, Stärkung des Kulturtourismus, Profilierung der Angebotssegmente „Natur und Aktiv“ und „Wellness und Gesundheit“.

Die konzeptionellen und strukturellen Grundlagen sind gelegt, die tourismuspolitische *road-map*, die uns zu unseren Zielen führen soll, liegt vor. Wenn jetzt noch der Geist des Engagements und der Kooperation folgen, werden wir erfolgreich sein. Thüringen zählt auf Sie!

In diesem Sinne grüßt Sie,

Ihr

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a series of loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Matthias Machnig

(Thüringer Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie)

Landestourismuskonzeption Thüringen 2011 - 2015

Inhalt

Management Summary	IV
1. Neue Konzeption für mehr Qualität im Tourismus.....	- 1 -
2. Ausgangssituation: Der Thüringen-Tourismus 2010.....	- 2 -
2.1 Wirtschaftsfaktor Tourismus: Neue Umsatzpotenziale erschließen.....	- 2 -
3. Touristisches Angebot: Konkurrenzfähigkeit sichern	- 4 -
3.1 Touristische Nachfrage: Wachstum verstärken	- 5 -
3.2 Gästestruktur: Verjüngungskur einleiten.....	- 8 -
3.3 Gästezufriedenheit: (Service-)Qualität verbessern	- 11 -
3.4 Tourismusmarke: Markenarchitektur aufbauen	- 14 -
3.5 Marketing: Profil schärfen	- 18 -
3.6 Organisationsstruktur: Kooperationen ausbauen	- 19 -
3.7 Fazit: Schlüsselthemen und Erfolgsfaktoren	- 20 -
4. Ziele: Der Thüringen-Tourismus 2015.....	- 22 -
4.1 Rahmenbedingungen und Trends: Auf der Höhe der Zeit bleiben	- 22 -
4.2 Wichtige Grundprinzipien: Nachhaltigkeit und Barrierefreiheit	- 24 -
4.3 Ziele: Konzentration auf das Wesentliche	- 24 -
4.3.1 Ziel 1: Aufbau der Tourismusmarke Thüringen	- 26 -
4.3.2 Ziel 2: Beschleunigung des quantitativen und qualitativen Wachstums im Thüringen-Tourismus.....	- 27 -
4.3.3 Ziel 3: Optimierung von Organisation und Kooperation der Tourismusakteure.....	- 27 -
4.4 Quantitative und qualitative Ziele: Controlling aufbauen	- 28 -
5. Gemeinsame Zukunft: Tourismusmarke und Kooperation	- 30 -
5.1 Tourismusmarke Thüringen.....	- 30 -
5.1.1 Künftige Markenarchitektur: Familienmarke	- 30 -
5.1.1.1 Markenkernwerte	- 30 -
5.1.1.2 Markengemeinschaft	- 31 -
5.1.1.3 Markenpositionierung	- 32 -
5.1.1.4 Markenarchitektur.....	- 34 -
5.1.1.5 Markenregeln.....	- 35 -
5.1.2 Themen und Zielgruppen	- 36 -

5.1.2.1	Drei Hauptthemen	- 36 -
5.1.2.2	Hauptzielgruppen	- 42 -
5.2	Optimierung der Organisations- und Kooperationsstruktur	- 44 -
5.2.1	Kompetenzzentrum TTG	- 45 -
5.2.2	Aufgabenteilung der verschiedenen Ebenen der Tourismusorganisationen	- 47 -
5.2.3	Abstimmungsgremien auf Landesebene	- 48 -
5.2.4	Einführung eines Thüringenjahrs.....	- 49 -
5.3	Anpassung der Förderinstrumentarien	- 50 -
6.	Umsetzung: Sechs Leitprojekte	- 52 -
6.1	Umsetzungsmanagement: Zuständigkeiten und Kooperationen	- 52 -
6.1.1	Koordinierungsgruppe zur Begleitung der Landestourismuskonzeption.....	- 52 -
6.1.2	Leitprojektgruppen.....	- 53 -
6.2	Umsetzung der Leitprojekte: Handlungsfelder und Maßnahmen.....	- 54 -
7.	Leitprojekt 1: Aufbau der Tourismusmarke Thüringen	- 56 -
7.1.1.1	Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe.....	- 56 -
7.1.1.2	Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung	- 56 -
7.1.2	Leitprojekt 2: Steigerung von Qualität und Qualifizierung auf allen Ebenen	- 61 -
7.1.2.1	Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe.....	- 61 -
7.1.2.2	Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung	- 61 -
7.1.3	Leitprojekt 3: Optimierung der Organisationsstrukturen	- 68 -
7.1.3.1	Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe.....	- 68 -
7.1.3.2	Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung	- 68 -
7.1.4	Leitprojekt 4: Stärkung des Kulturtourismus im Marktsegment Kultur- und Städtetourismus.....	- 72 -
7.1.4.1	Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe.....	- 72 -
7.1.4.2	Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung	- 72 -
7.1.5	Leitprojekt 5: Profilierung der Säule „Natur und Aktiv“	- 77 -
7.1.5.1	Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe.....	- 77 -
7.1.5.2	Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung	- 77 -
7.1.6	Leitprojekt 6: Profilierung der Säule „Wellness und Gesundheit“	- 81 -
7.1.6.1	Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe.....	- 81 -
7.1.6.2	Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung	- 81 -
8.	Gemeinsam für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung.....	- 85 -
9.	Abkürzungsverzeichnis	- 87 -
10.	Literaturverzeichnis	- 88 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Touristische Einkommenswirkung in Thüringen 2008	- 3 -
Abbildung 2:	Anzahl der Betriebe nach Betriebstypen in Thüringen	- 4 -
Abbildung 3:	Langfristige Entwicklungsdynamik der Übernachtungen (Index 2000 = 100)	- 6 -
Abbildung 4:	Entwicklungsdynamik der Übernachtungen in ausgewählten Bundesländern (Index 2000 = 100).....	- 7 -
Abbildung 5:	Gästepotenzial (Thüringen-Urlauber nach Reiseanalyse RA 2009)	- 10 -
Abbildung 6:	Mystery Checks in TIs – Gesamtnoten im Ländervergleich	- 13 -
Abbildung 7:	Einschätzung der Attraktivität und Bekanntheit der Tourismusmarke Thüringen ...	- 15 -
Abbildung 8:	Beurteilung der Markenelemente der Tourismusmarke Thüringen	- 17 -
Abbildung 9:	Ziele für den Thüringen Tourismus.....	- 25 -
Abbildung 10:	Markengemeinschaft der Tourismusmarke Thüringen	- 32 -
Abbildung 11:	Spannungsbögen der Tourismusmarke Thüringen	- 33 -
Abbildung 12:	Markenregeln der Tourismusmarke Thüringen	- 35 -
Abbildung 13:	Hauptthemensäulen für den Thüringen-Tourismus	- 36 -
Abbildung 14:	Profilierungsthemen der Themensäule Kultur und Städte.....	- 38 -
Abbildung 15:	Profilierungsthemen der Themensäule Natur und Aktiv	- 39 -
Abbildung 16:	Themensäule Wellness und Gesundheit.....	- 40 -
Abbildung 17:	Organisationsdiagramm für die TTG	- 46 -
Abbildung 18:	Operative Umsetzungsstruktur für die Umsetzung der Landestourismuskonzeption Thüringen 2011 - 2015	- 52 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Der Tourismusmarkt in Thüringen 2008	- 2 -
Tabelle 2:	Aktuelle Gäste (Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus).....	- 9 -
Tabelle 3:	Gästezufriedenheit in Thüringen im Bundesländer-Vergleich (Auswahl).....	- 12 -
Tabelle 4:	Definition Leuchttürme und Themen.....	- 37 -
Tabelle 5:	Empfehlung zur Aufgabenteilung zwischen den Organisationsebenen	- 47 -
Tabelle 6:	Gremienübersicht.....	- 49 -

Management Summary

Der Thüringen-Tourismus 2010

Die analytischen Vorarbeiten haben deutlich gemacht, dass der Thüringen-Tourismus in den letzten Jahren eine durchaus positive Entwicklung genommen hat. Um den Erfolgskurs fortzusetzen und vor allem, um dieser Entwicklung eine noch höhere Dynamik zu verleihen, bedarf es künftig größerer Anstrengungen. Es besteht folgender Handlungsbedarf:

- Die Tourismusmarke Thüringen hat sich in ihrer derzeitigen Konzeption nicht durchgesetzt und muss inhaltlich neu konzipiert werden.
- Die Verbesserung der Kooperations- und Organisationsstrukturen in Thüringen ist dringend erforderlich.
- Der eingeschlagene Weg des Qualitätstourismus muss fortgesetzt und auf eine höhere Entwicklungsstufe gehoben werden.
- Das Tourismusmarketing sollte sich noch bewusster auf die wichtigsten Zielgruppen und Themen fokussieren und gleichzeitig mehr Innovationen und Qualität bei der Produktentwicklung einfließen lassen.
- Die Installation eines begleitenden und transparenten Umsetzungsmanagements zur Zielerreichung ist ein wichtiges Muss.

Die Ziele für den Thüringen-Tourismus bis 2015

Die Tourismusentwicklung in Deutschland wie auch in Thüringen wird von folgenden Rahmenbedingungen entscheidend geprägt:

- Die Tourismusbranche hat in den nächsten Jahren weltweit weiterhin große Wachstumsaussichten.
- Thüringen konkurriert schon lange nicht mehr nur mit den anderen Destinationen Deutschlands sondern letztlich mit allen Reisezielen weltweit.
- Eine engagierte Qualitätsentwicklung in allen Gliedern der Servicekette ist ein Schlüsselfaktor für anhaltenden Erfolg im Thüringen-Tourismus.
- Der demografische Wandel stellt eine der entscheidenden Herausforderungen für die Zukunft des Tourismus dar, die sowohl für die Nachfrage als auch für die Angebotsseite Folgen haben wird.

Angesichts der Notwendigkeit des Umwelt- und Ressourcenschutzes auf der einen Seite sowie der gesellschaftlichen Verpflichtung zur Gewährleistung eines Tourismus für alle Menschen unabhängig von körperlichen Einschränkungen auf der anderen Seite stellen „Nachhaltigkeit“ und „Tourismus für Alle“ wichtige Grundprinzipien der Tourismuskonzeption für Thüringen dar.

Die weitere Tourismusentwicklung in Thüringen wird drei Hauptzielen untergeordnet:

1. Aufbau der Tourismusmarke Thüringen
2. Beschleunigung des quantitativen und qualitativen Wachstums im Thüringen-Tourismus

3. Optimierung von Organisation und Kooperation der Tourismusakteure

Alle Hauptziele sind mit mehreren Teilzielen unterlegt. Darüber hinaus werden auch quantitative Zielvorgaben formuliert.

Partnerfähige Familienmarkenstrategie

Ein Familienmarkensystem ist das für Thüringen passende Markenarchitekturkonzept. Es stärkt die Gemeinschaft der Marken durch das Bekenntnis zu Gemeinsamkeiten. Die Einzelmarken Thüringens sind zwar auf der Leistungsebene extrem verschieden, auf der Werteebene sind jedoch Gemeinsamkeiten festzustellen. Der Gast soll dies künftig auch visuell durch partnerfähige Stilelemente wahrnehmen, die von allen Einzelmarken der Familienmarke verwendet werden. Diese Designelemente (z. B. Form, Logo, spezifische Schriftart) werden mit der Zeit stilbildend für die Tourismusmarke Thüringen und entwickeln eine enorme Durchsetzungskraft. Die Achtung des gemeinsamen Wertesystems und der gemeinsamen Stilistik soll zentral verankert und somit die Einhaltung der Markenregeln, des gemeinsamen Wertesystems und der Markenstilistik unter allen Familienmarkenmitgliedern sichergestellt werden.

Kultur als das Profilierungsthema für Thüringen

Die Auswertung der Marktforschung bestätigt grundsätzlich die bislang bearbeiteten Themensäulen („Kultur und Städte“, „Natur und Aktiv“ sowie „Wellness und Gesundheit“). Allerdings wird eine Akzentverschiebung empfohlen: „Kultur und Städte“ sowie „Natur und Aktiv“ stellen zukünftig die beiden Hauptthemensäulen dar, wobei das größte Differenzierungspotenzial gegenüber Wettbewerbern vom Kulturtourismus ausgeht. Aber auch die angebotsseitige Verknüpfung von Kultur- und Naturerlebnissen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den Tourismus im Freistaat dar.

Schärferer Zielgruppenfokus

Um in Zukunft die vorhandenen Marketingmittel zielgerichteter einsetzen zu können, soll der Zielgruppenfokus in Thüringen in den nächsten Jahren „schärfer“ gestellt werden. Dies bedeutet, dass alle Aktivitäten auf die wichtigsten Gäste- und Potenzialgruppen konzentriert werden müssen. Gleichzeitig soll durch eine differenzierte Marktbearbeitung langfristig eine Verjüngung der Gästestruktur erreicht werden.

Weiterentwicklung der TTG zum Kompetenzzentrum Tourismus in Thüringen

Die Thüringer Tourismus GmbH (TTG) muss in Thüringen zukünftig eine noch stärkere Führungsrolle übernehmen. Dazu muss sie fachlich, finanziell und personell zum Kompetenzzentrum ausgebaut werden. Zu ihren Aufgaben gehören zukünftig u. a.:

- Hauptverantwortung für nationales und internationales Marketing
- Zentrale Koordination von Produktentwicklung und Marketingaktivitäten
- Initiator und Ideengeber für touristische Produkte und Marketingstrategien
- Vertriebssteuerung in Zusammenarbeit mit weiteren Tourismusorganisationen

- Führung, Überwachung und Umsetzung der Familienmarkenstrategie in enger Kooperation mit den „Familienmitgliedern“
- Definition und Vorgabe der Qualitätsmaßstäbe und Koordinierung des Qualifizierungsbedarfs

Verbesserung der Kooperationen zwischen Landes-, Regional- und Ortsebene

Die Kooperation zwischen TTG und den regionalen und lokalen Tourismusorganisationen muss verbessert und eine klarere Aufgabenteilung angestrebt werden. Zwar ist eine institutionelle Förderung der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen aufgrund der begrenzten öffentlichen Mittel nicht sinnvoll, dennoch sollen zukünftig mehr Hilfestellungen vonseiten des Landes bzw. der TTG gegeben werden. Dies sind z. B. Projektförderungen für eine Optimierung der Organisation, neue Abstimmungsgremien, projektbezogene Marketingförderung sowie die Ausweitung und Verbesserung der Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote.

Um Kommunikation und Kooperation im Freistaat zu erhöhen und das gegenseitige Verständnis zu fördern, werden neue Abstimmungsgremien gebildet bzw. bewährte, bislang nur temporär geplante Gremien erhalten. Hierzu gehören das Tourismus Board, der Landesbeirat Tourismus, der Sponsorenpool „Friends of Thüringen“ sowie die Planungskonferenz.

Einführung eines Thüringenjahres

Das Thüringenjahr soll als Marketingdach die Identifikation mit Thüringen stärken. Über diesen Begriff soll eine Auswahl touristisch bedeutsamer Veranstaltungen aus den Themenbereichen Kultur, Sport, Technik oder Wissenschaften im Verlauf des gesamten Jahres von der TTG beworben werden.

Anpassung der Förderinstrumentarien

Mit der neuen Landestourismuskonzeption sollen auch einige Förderinstrumente angepasst werden. Zu den wichtigsten Neuerungen gehören

- die Ausweitung der Investitionsförderung auf die touristisch relevante Kulturwirtschaft,
- das Angebot eines neuen Förderinstrumentariums für den nicht-investiven Bereich (d. h. für Marketingmaßnahmen und Pilotprojekte im Organisationsbereich) sowie
- ein attraktives Tourismusbudget für Regionen/Orte, das im Wettbewerbsverfahren vergeben werden soll.

Wichtig ist, dass alle Förderzusagen an Kriterien gekoppelt werden, die im Interesse der Landesstrategie sind. Dazu gehören die Beachtung von Regeln und Grundsätzen der Tourismusmarke sowie eine passende Zielgruppen- und Themenausrichtung.

Installation eines Umsetzungsmanagements

Mit der Fertigstellung der Landestourismuskonzeption wird ein verbindliches Umsetzungsmanagement installiert. Die zentralen Elemente dieses Umsetzungsmanagements sind die Koordinierungsgruppe als zentrales Steuerungsorgan und die Leitprojektgruppen.

Jedem Leitprojekt sind Maßnahmen zugeordnet, deren Realisierung die Leitprojektgruppen begleiten sollen. Die Maßnahmen zeichnen sich meist durch einen zeitlich befristeten Charakter aus und erfüllen unterschiedliche Funktionen. Insgesamt wurden für Thüringen sechs Leitprojekte definiert:

1. Aufbau der Tourismusmarke Thüringen
2. Steigerung von Qualität und Qualifizierung auf allen Ebenen
3. Optimierung der Organisationsstrukturen
4. Stärkung des Kulturtourismus im Marktsegment „Kultur- und Städte“
5. Profilierung der Säule „Natur und Aktiv“
6. Profilierung der Säule „Wellness und Gesundheit“

Es geht nur gemeinsam!

Der Erfolg der neuen Landestourismuskonzeption hängt nicht ausschließlich vom Land und den Aktivitäten der TTG ab. Die Tourismuswirtschaft kann nur profitieren, wenn alle, vom Betrieb über den Ort, die Regionen bis hin zur Landesebene, gemeinsam an einem Strang ziehen und konstruktiv miteinander die formulierten Ziele und Strategien verfolgen. Mit der vorliegenden Konzeption wurde hierfür eine wichtige Grundlage geschaffen. Jetzt liegt es an allen Akteuren, diese umzusetzen.

1. Neue Konzeption für mehr Qualität im Tourismus

Die Landestourismuskonzeption Thüringen 2011 - 2015 wurde im Zeitraum Mai 2010 bis März 2011 unter breiter Beteiligung der Tourismusakteure in Thüringen durch das Bearbeitungsteam dwif-Consulting GmbH und Brand:Trust GmbH bearbeitet. Sie beinhaltet sowohl die grundsätzlichen strategischen Leitlinien für die zukünftige Tourismusentwicklung in Thüringen als auch eine Empfehlung für eine neue Markenstrategie. Parallel zu diesen Aktivitäten wurde von einem weiteren Bearbeitungsteam der dwif-Consulting GmbH ein Spezialkonzept für den Kulturtourismus in Thüringen erarbeitet. Auf diese Weise war eine inhaltliche Abstimmung der Konzepte sichergestellt.

Im genannten Zeitraum wurden über 75 persönliche und telefonische Einzelgespräche geführt, die Einschätzungen von 175 Akteuren über eine Onlinebefragung einbezogen und zahlreiche Studien ausgewertet. Darüber hinaus wurde eine große Zahl von Gesprächsrunden, Strategie- und Markenworkshops sowie Themenforen durchgeführt. Die Zwischenergebnisse wurden in mehreren Sitzungen des Landesbeirats Tourismus diskutiert. Am 28. Februar 2011 fand schließlich eine Tourismuskonferenz in Jena vor über 200 Zuhörern statt, bei der der Konzeptionsentwurf abschließend diskutiert wurde. Danach erfolgte die Fertigstellung und schriftliche Dokumentation von Landestourismuskonzeption und Spezialkonzept Kulturtourismus.

Das vorliegende Schriftwerk konzentriert die Ergebnisse der Analyse zur besseren Lesbarkeit und Akzeptanz auf das erforderliche Minimum. Der Schwerpunkt wird auf die Zukunft gerichtet. Im Mittelpunkt stehen die Ziel- und Strategieebene einerseits und die Umsetzungsebene andererseits.

Die Landestourismuskonzeption Thüringen 2011 - 2015 ist das Ergebnis eines von allen Beteiligten intensiv geführten Diskussionsprozesses, bei dem der Fokus auf das Richtige, auf das Gemeinsame und das Machbare gerichtet wurde. Zugleich wurden die Grundlagen dafür geschaffen, der Umsetzung der neuen Konzeption eine hohe Verbindlichkeit zu verleihen. Der Umsetzungsfortschritt wird zukünftig von eigenen Gremien begleitet und gesteuert. Der Handlungsdruck wird dadurch aufrechterhalten und auf mehrere Schultern verteilt.

Der Erfolg der Landestourismuskonzeption hängt nun davon ab, dass die Tourismusakteure auf sämtlichen Ebenen konstruktiv und den Blick in die Zukunft gerichtet zusammenarbeiten. Die Bereitschaft aller, in ihren Forderungen aufeinander zuzugehen, ist hierfür eine unerlässliche Voraussetzung.

2. Ausgangssituation: Der Thüringen-Tourismus 2010

Für eine aussagekräftige Status-Quo-Bestimmung des Thüringen-Tourismus wurde im Rahmen der Arbeiten für die Landestourismuskonzeption Thüringen 2011 - 2015 eine Fülle notwendiger Einzelanalysen durchgeführt. Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse dieser Analyseschritte zusammengefasst dargestellt.

2.1 Wirtschaftsfaktor Tourismus: Neue Umsatzpotenziale erschließen

Die Bilanz der wirtschaftlichen Effekte durch die Tourismusnachfrage in Thüringen ist beeindruckend: Bei insgesamt 99,92 Mio. Aufenthaltstagen und durchschnittlichen Ausgaben von 31,80 Euro pro Kopf und Tag, lässt sich für den Freistaat ein jährlicher touristischer Bruttoumsatz von insgesamt rund 3.173,4 Mio. Euro ermitteln. Für die Berechnungen zur Quantifizierung des ökonomischen Stellenwertes des Tourismus in Thüringen wurden im Rahmen der Studie „Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen“¹ alle Rahmendaten entsprechend analysiert und gewichtet. Eine repräsentative Haushaltsbefragung lieferte zudem Informationen zum Segment der Verwandten- und Bekanntenbesucher in Thüringen. Nach Marktsegmenten gliedern sich die Umsätze wie folgt auf²:

Tabelle 1: Der Tourismusmarkt in Thüringen 2008

Segment	Aufenthaltstage	X	Ausgaben pro Tag und Person	=	Bruttoumsatz
Gewerbliche Betriebe	8,68 Mio.	X	118,20 €	=	1.026,7 Mio. €
Privatvermieter	1,6 Mio.	X	71,50 €	=	114,4 Mio. €
Touristik- und Dauercamping	1,79 Mio.	X	25,40 €	=	45,4 Mio. €
Freizeitwohnsitze	1,05 Mio.	X	40,60 €	=	42,6 Mio. €
Verwandten-/Bekanntenbesucher	12,8 Mio.	X	22,40 €	=	286,7 Mio. €
Tagesreisen	74,0 Mio.	X	22,40 €	=	1.657,6 Mio. €
Insgesamt:	99,92 Mio.	X	31,80 €	=	3.173,4 Mio. €

Quelle: dwif 2009c, gerundete Werte

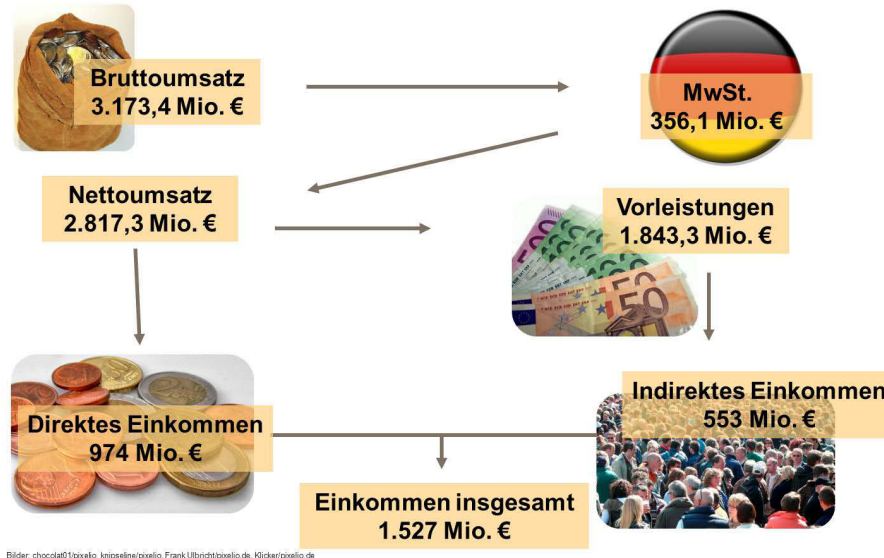
Nach Abzug der Mehrwertsteuer vom Bruttoumsatz ergibt sich der Nettoumsatz in Höhe von 2.817,3 Mio. Euro. Die Einkommenswirkungen der 1. Umsatzstufe entsprechen dem Anteil der Löhne, Gehälter und Gewinne am Nettoumsatz. Den verbleibenden Restbetrag vom Nettoumsatz, der nicht zu Einkommen wird, geben die direkt profitierenden Unternehmen für Vorleistungen aus. Davon wird wiederum ein Teil zu Löhnen, Gehältern und Gewinnen, wor-

¹ Quelle: dwif 2009c im Auftrag des Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie

² In der Tabelle sind nur die direkten Ausgaben der Touristen aufgelistet. Nach Abzug der Umsatz(Mehrwert)steuer in Höhe von 356,1 Mio. Euro ergibt sich ein Nettoumsatz von 2.817,3 Mio. Euro. Bei der Berechnung sind unterschiedliche Umsatz(Mehrwert)steuersätze zu berücksichtigen. Für das Erhebungsjahr 2008 wurde als normaler Steuersatz 19% angesetzt, der ermäßigte Steuersatz liegt bei 7% (z.B. Lebensmittel) und zudem sind die Produkte und Leistungen einiger Anbieter (z.B. Jugendherbergen, Privatvermieter, Theater) von der Steuer befreit.

aus sich die Einkommenswirkungen der 2. Umsatzstufe ergeben. In Thüringen werden im Rahmen beider Umsatzstufen 1.527,0 Mio. Euro einkommenswirksam, davon entfallen 64% auf die 1. und 36% auf die 2. Umsatzstufe. Der relative touristische Beitrag zum Volkseinkommen beträgt 4,4%.

Abbildung 1: Touristische Einkommenswirkung in Thüringen 2008



Quelle: dwif 2009c

Die große Bedeutung des Tourismus für den Freistaat spiegelt sich auch in der Zahl der Einwohner wider, die direkt oder indirekt profitieren bzw. in der Zahl der abhängigen Arbeitsplätze: 100.300 Personen können in Thüringen ihren Lebensunterhalt durch den Tourismus bestreiten.

Der touristische Beitrag zum Steueraufkommen in Thüringen ist mit rund 70 Mio. Euro beachtlich. Darin enthalten sind die anteilige Gewerbe- und Grundsteuer der touristisch relevanten Betriebe sowie die anteilige Lohn- und Einkommenssteuer der im Tourismus beschäftigten Personen.

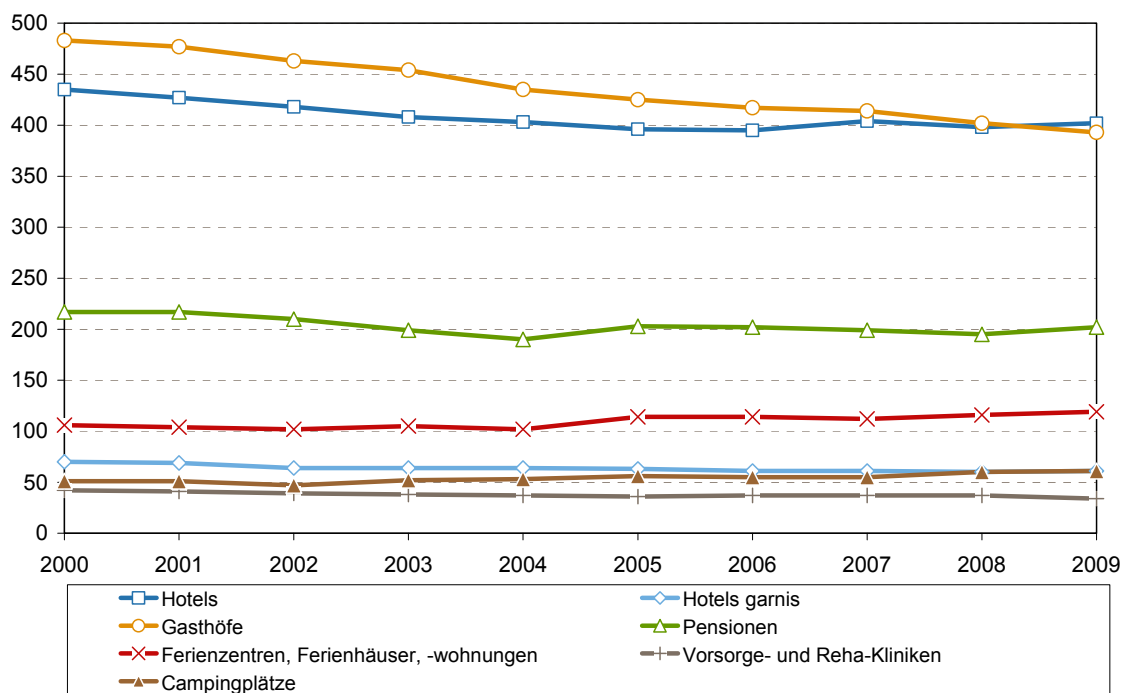
Der Tourismus ist demnach ein wichtiger Umsatzgarant und bedeutender Jobmotor für den Freistaat. Um zukünftig neue Umsatzpotenziale zu erschließen, muss es deshalb das Ziel sein, durch attraktive Angebotsgestaltung und optimale Zielgruppenansprache die Zahl der Gäste, Übernachtungen und die durchschnittlichen Ausgaben der Besucher zu erhöhen.

3. Touristisches Angebot: Konkurrenzfähigkeit sichern

Beherbergungsgewerbe: Marktbereinigungen in der Hotellerie aber unterdurchschnittliche Auslastung

In den Jahren seit 2000 hat Thüringen in der Hotellerie und bei den Gasthöfen eine Marktbereinigung erlebt, und auch die Zahl der Vorsorge- und Rehakliniken ist zurückgegangen. Die Zahl der Betriebe in Thüringen ist dadurch im Zeitraum 2000 bis 2009³ um 9,2% zurückgegangen (Deutschland: -6,7%). Langfristig zugenommen haben lediglich die Betriebszahlen bei den Campingplätzen und Ferienzentren/-häusern und -wohnungen im Freistaat. Die Kapazitätsentwicklung der übrigen Betriebstypen stagniert.

Abbildung 2: Anzahl der Betriebe nach Betriebstypen in Thüringen



Quelle: dwif 2011; Daten Thüringer Landesamt für Statistik; geöffnete Betriebe im Juli

Die Zahl der angebotenen Betten in Thüringen ist zwischen 2000 und 2009 um 7,3% gesunken, deutschlandweit jedoch um 0,6% gestiegen. Aktuell ist fast die Hälfte der Betten im Freistaat in den Hotels zu finden, zweistellige Anteilswerte erreichen sonst nur die Gasthöfe und Jugendherbergen/Hütten. Diese Situation ist seit Jahren konstant und auch bei der Betriebsgrößenentwicklung herrscht in allen Hotellerie-Segmenten nur wenig Bewegung: Die höchsten durchschnittlichen Betriebsgrößen weisen nach wie vor die Hotels auf. Die Auslastung der Hotels und Hotel garni-Betriebe hat sich seit 2000 erfreulicher Weise verbessert. Die erreichten Werte liegen jedoch weiterhin unter den deutschen Durchschnittsergebnissen.

³ Da die Analysen zur Landestourismuskonzeption bereits im August des Jahres 2010 durchgeführt wurden, reichen die Datenreihen der Amtlichen Statistik bis zum Jahr 2009.

Bei den Gasthöfen kämpft Thüringen bereits seit einigen Jahren mit Stagnations- bzw. Abwärtstendenzen der Bettenauslastung.

Touristisches Angebot: Defizite ausgleichen und Potenziale stärken

Aus Sicht der Tourismusakteure im Freistaat⁴ bestehen noch Defizite beim Image Thüringens als Ziel für Wellness- und Gesundheitsreisen, dem tourismusspezifischen Weiterbildungsangebot, bei der Ausstattung mit Resorts/Ferienanlagen, der zeitgenössischen Architektur sowie den *alpinen* Wintersportmöglichkeiten. Auch wichtige Aspekte wie Image als Kulturreiseziel, die Attraktivität der buchbaren Produkte und das Preis-Leistungs-Verhältnis werden von den Tourismusakteuren lediglich mittelmäßig eingestuft. Gefahr für die touristische Wettbewerbsfähigkeit in Thüringen ergibt sich durch das mangelnde Qualitätsniveau der Beherbergungsbetriebe in der Fläche und das Fehlen professioneller Vorzeigebetriebe und Ferienanlagen an den „Hot Spots“. Einig sind sich die Akteure hingegen, dass Thüringen landschaftlich schön ist und attraktive historische Städte/Baudenkmäler sowie Schlösser, Burgen und Residenzen besitzt. Bei den *nordischen* Wintersportmöglichkeiten, Museen/Ausstellungen/Galerien sowie den Parks/Gärten herrscht Einigkeit.

Qualität als Schlüsselfaktor für Konkurrenzfähigkeit

Neben punktuellen Defiziten der Quantität weist die touristische Infrastruktur im Freistaat mitunter auch deutliche qualitative Mängel auf. Fehlende Investitionen, Angebotsdefizite in der Fläche, Mängel im Service, die schwache Innovationsdynamik, sowie die fehlende Steuerung der Produktentwicklung zeichnen sich deshalb als die wesentlichen Herausforderungen für die Zukunft ab, um auf Dauer die touristischen Angebote in Thüringen zu attraktivieren und die Konkurrenzfähigkeit des Tourismus im Freistaat zu sichern.

3.1 Touristische Nachfrage: Wachstum verstärken

Übernachtungsentwicklung – Thüringen nähert sich der 10 Mio.-Marke

Nach einer Phase rückläufiger Ankunfts- und Übernachtungszahlen zwischen 2000 und 2004 hat sich der Thüringen-Tourismus in den vergangenen Jahren positiv entwickelt. 2009 besuchten trotz Krise rund 3,4 Mio. Gäste den Freistaat, und so wurde mit einem Übernachtungsvolumen von 9,4 Mio. eine neue Bestmarke erreicht⁵. Die im Rahmen der Landestourismuskonzeption 2004 angestrebte 10-Millionen-Grenze konnte 2010, trotz positiver Halbjahresergebnisse, nicht ganz erreicht werden.

Neun von zehn Besuchern in Freistaat kommen aus Deutschland, mehrheitlich aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Bayern und aus Thüringen selbst. Rund 60% aller Übernachtungen vereint die Hotellerie (Hotels, Hotels garnis, Gasthöfe, Pensionen) auf

⁴ Quelle: Online-Befragung von 175 Akteuren aus dem Thüringen-Tourismus

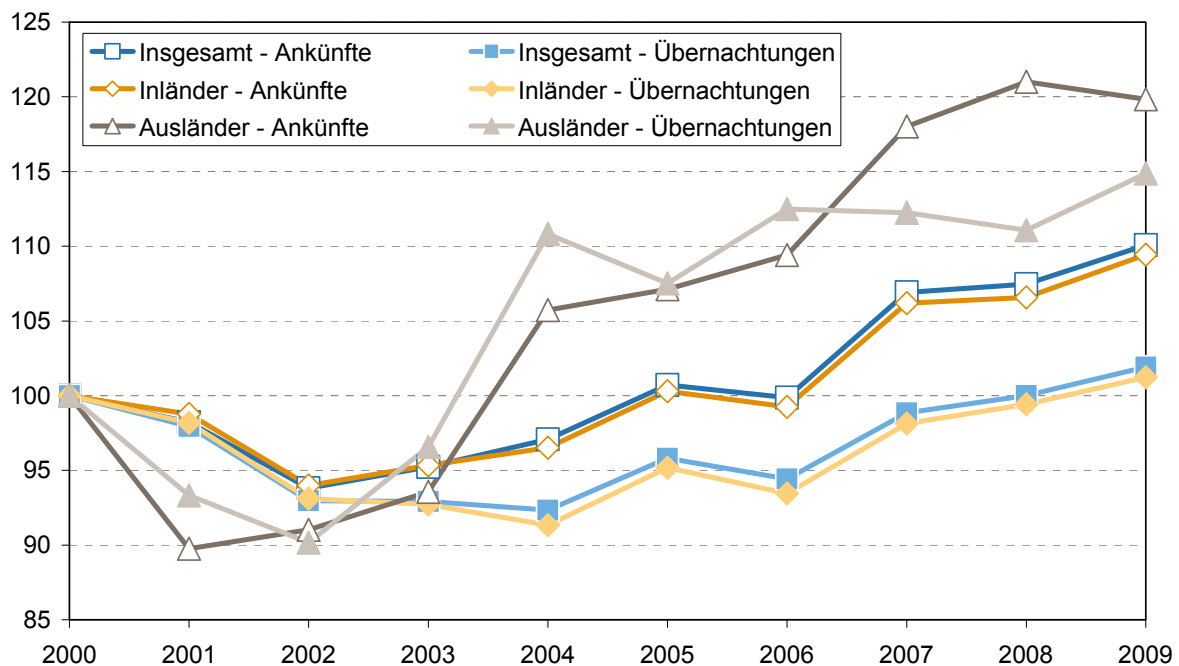
⁵ Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik; da die Analysen zur Landestourismuskonzeption bereits im August des Jahres 2010 durchgeführt wurden, reichen die Datenreihen der Amtlichen Statistik bis zum Jahr 2009.

sich, auf Vorsorge- und Rehakliniken entfallen weitere 20%. Im Langfristvergleich seit 2000 haben die Hotels sowie die Campingplätze die höchsten Steigerungsraten erreicht, die übrigen Betriebstypen zeigen Stagnations- oder Abwärtstendenzen. Rückläufig entwickelt sich auch die durchschnittliche Aufenthaltsdauer. Die Gäste blieben 2000 im Schnitt noch 2,9 Tage in Thüringen, während es aktuell nur noch 2,8 Tage sind. Ein Trend, der auch deutschlandweit seit Jahren zu beobachten ist.

Auslandsmärkte – Nachfrage entwickelt sich dynamisch

Die höchste Entwicklungsdynamik im Freistaat zeigen die Gäste aus dem Ausland. Insgesamt verzeichnete Thüringen hier 2009 rund 540.000 Übernachtungen. Es dominieren die Niederländer (24%) vor den Schweizern (9%) und Österreichern (7%). Ausländische Gäste machen insgesamt jedoch nur einen sehr überschaubaren Teil des touristischen Aufkommens im Freistaat aus. Mit einem Anteil von 6% an allen Übernachtungen ist der Wert deutlich geringer als im Bundesdurchschnitt (15%). Nur in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern liegt er noch niedriger. Das benachbarte Sachsen erreicht einen Anteil von 9%.

Abbildung 3: Langfristige Entwicklungsdynamik der Übernachtungen
(Index 2000 = 100)



Quelle: dwif 2011; Daten Thüringer Landesamt für Statistik; Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten einschl. Camping

Regionale Verteilung – Thüringer Wald dominiert

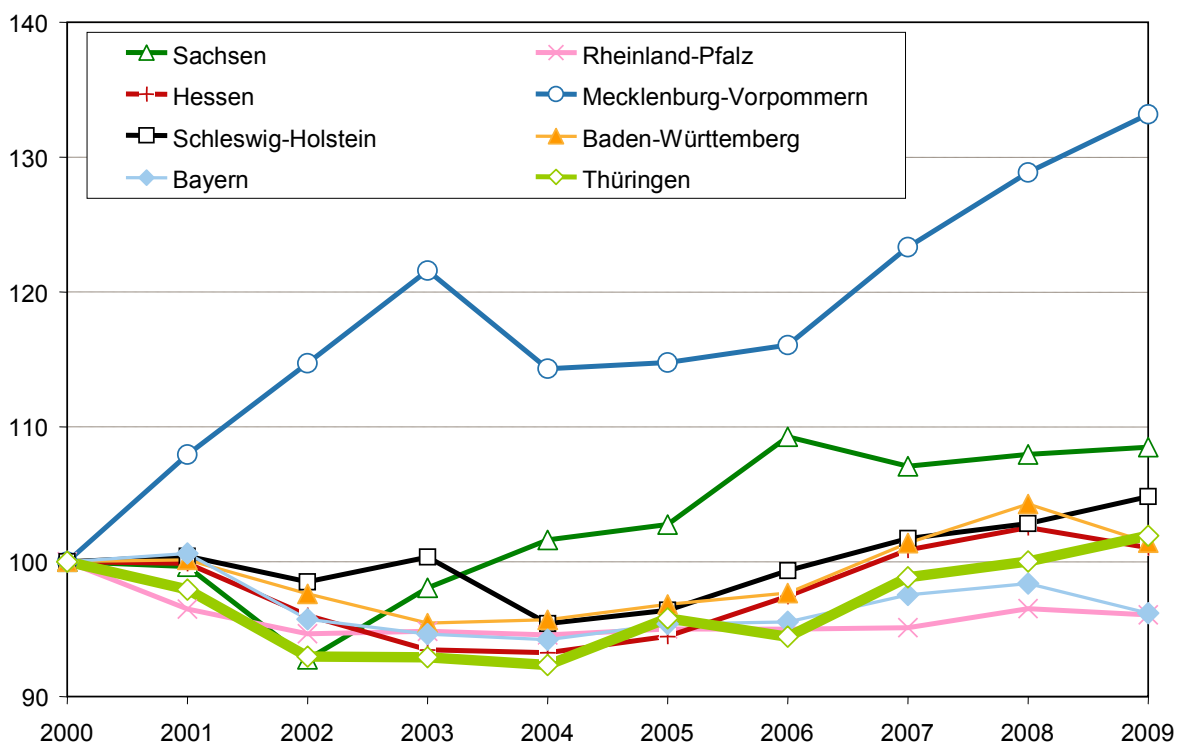
Unter den Reisegebieten hat der Thüringer Wald die größten Anteile am Übernachtungsaufkommen, gefolgt vom Übrigen Thüringen sowie den Städten Eisenach, Erfurt, Jena und Weimar. Die drei grenzüberschreitenden Regionen Südharz, Thüringer Vogtland und Thüringer Rhön haben zusammen nur einen Anteil von 11%. Seit 2000 konnten insbesondere die Städte und das Übrige Thüringen an Volumen zulegen, während der Thüringer Wald Anteile verlor. Auf diese drei Reisegebiete konzentriert sich auch das Aufkommen internationaler

Gäste, wobei die Städte einen überproportionalen Anteil haben. Eisenach, Erfurt, Jena und Weimar erreichen bei der Mehrheit der zehn wichtigsten ausländischen Quellmärkte die höchsten Marktanteile, einzig bei den Niederländern und Gästen aus Polen liegt der Thüringer Wald vorne.

Marktanteilsentwicklung – Steigerung im Vergleich zu verhalten

Trotz des deutlichen Anstiegs der Ankünfte und Übernachtungen im Freistaat seit der Jahrtausendwende, muss hier die Tourismusedwicklung im Vergleich zu wichtigen Wettbewerbern (z. B. Rheinland-Pfalz, Sachsen und Hessen) als verhalten bezeichnet werden.

Abbildung 4: Entwicklungsdynamik der Übernachtungen in ausgewählten Bundesländern (Index 2000 = 100)



Quelle: dwif 2011; Daten Statistisches Bundesamt; Beherbergungsbetriebe ≥ 9 Betten einschl. Camping

Die Analyse der Marktanteilsentwicklung verdeutlicht ebenfalls, dass die Tourismusnachfrage in den anderen Bundesländern stärker angezogen hat: 2009 fanden 2,6% aller Inlandsübernachtungen in Thüringen statt, im Jahr 2000 waren es noch 2,7% (prozentuale Veränderung: -4,0%). Der Freistaat gehört somit gemeinsam mit Brandenburg, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Saarland und Rheinland-Pfalz sowie den drei Stadtstaaten zu den kleineren Tourismusländern Deutschlands, die jeweils weniger als 6% Marktanteil an den gewerblichen Übernachtungen aufweisen. Insbesondere im wichtigen Volumensegment „Hotel“ sind seit 2004 Anteilsverluste zu verzeichnen. Bedenklich ist auch die Situation bei den Erholungs-, Ferien- und Schulungsheimen, wohingegen sich das Campingsegment sehr gut entwickelt. Zahlreiche weitere Einrichtungstypen zeigen zwar Anteilsgewinne, erreichen jedoch meist nur ein überschaubares absolutes Kapazitätsumen.

Auch wenn die Zuwächse bei den Ankünften und Übernachtungen in Thüringen positive Signale aussenden, bedarf es also einer kritischen Auseinandersetzung: Verhaltene Entwicklungsdynamik und sinkende Marktanteilswerte, kombiniert mit einer rückläufigen Aufenthaltsdauer erfordern konsequente Maßnahmen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Landes zu sichern bzw. zu verbessern.

3.2 Gästestruktur: Verjüngungskur einleiten

Der Gast in Thüringen⁶

Das Alter der Thüringen-Urlauber ist mit 51,4 Jahren überdurchschnittlich hoch, der deutschlandweite Wert liegt bei 46,9 Jahren. Vor allem das Segment der Gäste über 60 Jahren ist überdurchschnittlich, jüngere Gäste zwischen 20 und 39 Jahren zieht es eher selten nach Thüringen. Die Mehrheit der Urlauber in den Regionen sind Erstbesucher, lediglich jeder Zehnte war bereits zweimal oder öfter in Thüringen.

Über die Hälfte der Urlauber buchen innerhalb der letzten vier Wochen vor Reiseantritt. Die Gäste entscheiden sich in erster Linie aufgrund der Landschaft/Natur für einen Aufenthalt in Thüringen, aber auch Empfehlungen von Freunden/Bekannten, Sehenswürdigkeiten, Land/Leute sowie das Kunst- und Kulturangebot sind sehr wichtige Entscheidungsgründe für Thüringen. Informationen für ihren Urlaubsaufenthalt holen sich die Gäste überwiegend im Internet oder bei Bekannten. Bedeutende Informationsmedien sind zudem Prospekte/Kataloge, Reiseliteratur/Reiseführer sowie das Reisebüro zuhause. Die Mehrheit der Gäste ist mit dem Partner unterwegs, wählt den PKW für die Anreise und übernachtet im Hotel oder Hotel garni. Beliebte Urlaubsarten sind der Erholungsaufenthalt sowie Kulturreisen, gefolgt von Städte- und Aktiv-Urlaub, Gesundheitsurlaub/Kur sowie einem Wander-Urlaub. Mit den Themenlinien „Natur und Aktiv“, „Städte und Kultur“ sowie „Gesundheit/Kur/Wellness“ bildet die TTG demnach einen großen Teil der derzeitigen Gästestruktur in Thüringen optimal ab.

Zielgruppenprofile der Gäste⁷

Der **Städte-/Kultur-Urlauber** ist älter als der durchschnittliche Thüringen-Urlauber, reist mit dem Partner oder in einer Reisegruppe und weist einen sehr hohen Anteil Erstbesucher in der Region auf. Die wichtigsten Quellgebiete aus dem Inland sind Nordrhein-Westfalen, Bayern und Baden-Württemberg. Für den Städte-/Kultur-Urlauber sind Internet und Bekannte die wichtigsten Informationsmedien, die Buchung der Reise erfolgt bei einem Drittel erst innerhalb der letzten zwei Wochen vor Reiseantritt und damit vergleichsweise kurzfristig. Die Mehrheit bleibt maximal drei Nächte und übernachtet im Hotel/Hotel garni. Der Städte-/Kultur-Urlauber entscheidet sich überwiegend aufgrund des Kunst- und Kulturangebotes, der

⁶ Ergebnis der Gästebefragung „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ der ERV und DZT; Befragungszeitraum: Mai 2007- April 2009

⁷ Ergebnis der Gästebefragung „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ der ERV und DZT; Befragungszeitraum: Mai 2007- April 2009

Sehenswürdigkeiten und der schönen Landschaft/Natur und der Geschichte der Region für das Reiseziel Thüringen.

Der **Natur- und Aktivurlauber** ist jünger als der durchschnittliche Thüringen-Urlauber und reist mit dem Partner oder mit Freunden. Die wichtigsten Quellgebiete aus dem Inland sind Nordrhein-Westfalen, Sachsen und Baden-Württemberg. Das Internet ist mit Abstand das wichtigste Informationsmedium. Die Mehrheit bucht innerhalb eines Monats vor Reiseantritt und übernachtet vier bis sieben Mal während des Aufenthaltes, vorrangig im Hotel/Hotel garni oder in Ferienwohnungen/Privatquartieren. Die schöne Landschaft/Natur, das Angebot an Wanderwegen sowie Land und Leute sind für den Natur- und Aktivurlauber die wichtigsten Gründe einen Urlaub in Thüringen zu verbringen.

Der **Gesundheits-/Kur-/Wellnessgast** ist deutlich älter als der durchschnittliche Thüringen-Urlauber, reist überwiegend allein und ist viel häufiger Wiederholungsbesucher in der Region. Die wichtigsten Quellgebiete aus dem Inland sind Thüringen selbst, Sachsen und Bayern. Er informiert sich überwiegend durch Prospekte der Unterkunft, im Internet und bei Bekannten. Jeder Zweite bucht bereits länger als zwei Monate im Voraus.

Aufgrund der hohen Bedeutung der Kurgäste übernachtet die Mehrheit in Kur- und Rehakliniken und weist eine vergleichsweise hohe Aufenthaltsdauer auf. Gesundheitsangebote und die Unterkunft sind dementsprechend die ausschlaggebenden Gründe für die Wahl des Reiseziels Thüringen, aber auch die Erholungsmöglichkeiten sowie die gute Luft und das Klima spielen hierbei eine Rolle.

Tabelle 2: Aktuelle Gäste (Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus)

	Städte- und Kultur- Urlauber	Natur- und Aktivurlauber	Gesundheits-/Kur-/ Wellnessgast
TOP-3 inländische Herkunftsmärkte	NRW (19%) Bayern (16%) Baden-Württemberg (14%)	NRW (19%) Sachsen (15%) Baden-Württemberg (11%)	Thüringen (32%) Sachsen (20%) Bayern (10%)
Durchschnittsalter	52,6 Jahre	47,8 Jahre	60,3 Jahre
Erstbesucher Region	61%	41%	35%
Aufenthaltsdauer	49% max. 3 Nächte	58% 4-7 Nächte	36% länger als 14 Nächte
Reisebegleitung	50% reisen als Paar	43% reisen als Paar	63% reisen alleine
TOP-3 Informati- onsmedien	Internet (54%) Bekannte (40%) Reiseführer/-literatur (31%)	Internet (45%) Bekannte (22%) Prospekte Orte/Land (18%)	Prospekte Unterkunft (48%) Internet (32%) Bekannte (32%)
Buchungszeit- punkt	34% 2 Wochen vor Anreise, 31% 2-4 Wochen im Voraus	56% innerhalb eines Mo- nats vor Anreise	51% länger als 2 Monate im Voraus
TOP-3-Kriterien für die Destinations- entscheidung	Kunst-/Kulturangebot (67%) Sehenswürdigkeiten (64%) Landschaft/Natur (52%)	Landschaft/Natur (79%) Wanderwege (46%) Land/Leute (38%)	Gesundheitsangebote (71%) Hotels/Unterkünfte (57%) Erholungsmöglichkeiten (43%)

Quelle: dwif 2011; Daten Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus (ERV und DZT) 2007-2009

Gästepotenziale⁸

Die Aussichten für Thüringen stehen nicht schlecht: Der Teil der Bevölkerung, der sich für Thüringen interessiert, zeigt laut Reiseanalyse RA 2009 eine hohe Affinität zu den Urlaubsformen, die über die drei Themensäulen (Natur und Aktiv, Kultur und Städte sowie Gesundheit und Wellness) der Thüringer Tourismus GmbH beworben werden. Dabei ist die Potenzialgruppe (Thüringen-Interessenten; insgesamt 5,9 Mio. Menschen) für Natururlaube in Thüringen mit 3,8 Mio. am größten. Für den Städteurlaub interessieren sich 3,1 Mio. Menschen, und rund 2,2 Mio. können sich vorstellen, einen gesundheitsorientierten Urlaub im Freistaat zu verbringen. Bei Letzterem muss allerdings im Marketing genau zwischen den verschiedenen Urlaubsformen „Kur im Urlaub“ (2,18 Mio. der Thüringen-Interessierten), „Gesundheitsurlaub“ (2,24 Mio.) und „Wellnessurlaub“ (2,00 Mio.) unterschieden werden. Soziodemografische Struktur, Einkommen und Mediennutzung zeigen hier zum Teil deutliche Abweichungen (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Gästepotenzial (Thüringen-Urlauber nach Reiseanalyse RA 2009)

Natur und Aktiv	Städtereisen	Gesundheitsorientierte Urlaubsformen
<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung (letzte 3 Jahre) mit Natururlaub in Deutschland zwischen 2005 und 2009: 26 bis 31% der Bevölkerung • Interesse (nächste drei Jahre) zwischen 2005 und 2009: 33 bis 39% • Stabiles Segment • 60% der Thüringen-Potenzialgruppe interessieren sich für Natururlaub • Portfolioanalyse: <ul style="list-style-type: none"> - Basis: 60+ Jahre/alle Einkommensstufen - Wachstumschancen: 40-59 Jahre/hohes Einkommen 60+ Jahre/mittleres Einkommen - Nische: 14-29 Jahre/niedriges und hohes Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung (letzte 3 Jahre) mit Städtereisen in Deutschland zwischen 2005 und 2009: 10 bis 20% der Bevölkerung • Interesse (nächste drei Jahre) zwischen 2005 und 2009: 22 bis 37% • Boom-Segment der letzten Jahre • 53% der Thüringen-Potenzialgruppe interessiert sich für Städtereisen • Portfolioanalyse: <ul style="list-style-type: none"> - Basis: 60+ Jahre/alle Einkommensstufen - Wachstumschancen: 40-59 Jahre/hohes Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung (letzte 3 Jahre) mit gesundheitsorientiertem Urlaub in Deutschland zwischen 2005 und 2009: 7 bis 10% der Bevölkerung • Interesse (nächste drei Jahre) zwischen 2005 und 2009: 18 bis 22% • Stabiles Segment • Fast 40% der Thüringen-Potenzialgruppe interessiert sich für gesundheitsorientierte Urlaubsformen [37 % für Kur im Urlaub (Gesundheitswiederherstellung), 38 % für Gesundheitsurlaub (gesunde Rahmenbedingungen) und 34 % für Wellnessurlaub] • Portfolioanalyse: <ul style="list-style-type: none"> - Basis: 60+ Jahre mittleres/unteres Einkommen - Wachstumschancen: 60+ Jahre/mittleres Einkommen 40 bis 59 Jahre/hohes Einkommen
<p>Anmerkung: Die Darstellung soll die weitere Eignung der drei Hauptthemensäulen für Thüringen nachweisen. Für die direkte Zielgruppenansprache im Marketing sind klare Unterscheidungen bei Themen vorzunehmen. Beispiel: Gesundheits-, Kur- und Wellnessurlaub</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheits- und Wellnessurlauber unterscheiden sich z. B. in zahlreichen Aspekten voneinander. So liegt das Haushaltsnettoeinkommen der Interessenten für einen Wellnessurlaub in Thüringen höher als das der Gesundheits- und Kurgäste. Darüber hinaus sind die Wellnessgäste wesentlich jünger als die Gesundheits- und Kurgäste. Auch lässt sich dieses Segment besser über das Internet erreichen als die Gesundheits- und Kurgäste. 		

Quelle: dwif 2011; Daten Marktforschungszahlen der TTG Frühjahrsklausur; nach RA 2009

Auffällig ist die hohe Vermischung der Themen bei den Thüringen-Interessenten. Naturaktivitäten werden beispielsweise gerne mit kulturellen und/oder gesundheitlichen Elementen kombiniert. Trotz der Übereinstimmung der Interessen mit den Hauptthemen hat Thüringen jedoch gegenüber anderen Binnen-Bundesländern keine bessere Ausgangssituation. Urlauber, die „ziemlich sicher“ eine Thüringen-Urlaubsreise unternehmen wollen oder für die eine

⁸ Quelle: Reiseanalyse RA 2009

solche generell in Frage kommt, haben in Deutschland zugleich ein großes Interesse an Bayern, Mecklenburg-Vorpommern, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein. Thüringen weist also derzeit kein ausgesprochenes Alleinstellungsmerkmal auf und für eine trennscharfe Zielgruppenansprache sind die Themendächer noch zu undifferenziert. Eine Schärfung des Profils ist daher dringend erforderlich.

Geografisch betrachtet, liegen vor allem in Westdeutschland noch unausgeschöpfte Potenziale. Während aktuell die Gäste aus dem Osten überwiegen, kommen die potenziellen Gäste häufiger aus dem Westen, vor allem aus Bayern, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen. Mit Blick auf die Lebensphasen⁹ erweisen sich „Ältere Erwachsene/Paare“, „Senioren Paare“ und „Unverheiratete Senioren“ für Thüringen als besonders vielversprechend.

3.3 Gästezufriedenheit: (Service-)Qualität verbessern

Klassifizierung – Teilnahmebereitschaft ausbaufähig!

Das Thema Qualität verdient hohe Aufmerksamkeit. Die Klassifizierung des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) gilt dabei als wichtiges Instrument für die Qualitätsauszeichnung von Hotelbetrieben. Thüringen verfügt bereits über eine hohe Anzahl DEHOGA-klassifizierter Betriebe: über die Hälfte der Hotels/Hotels garnis in Thüringen haben sich bereits klassifizieren lassen (deutschlandweit Rang 2). Der Anteil der 4- und 5-Sterne-Betriebe an allen Hotelbetrieben ist mit 33% jedoch vergleichsweise gering (deutschlandweit Rang 8) und auch die Zahl der G-klassifizierten Betriebe, der DTV-klassifizierten Ferienwohnungen/-häuser und Campingplätze ist noch ausbaufähig.

Nachholbedarf besteht im Freistaat außerdem bei weiteren anerkannten deutschlandweiten Zertifizierungsprogrammen: Thüringen ist bei der Zertifizierung der Wanderbares Deutschland Wege zwar vergleichsweise stark, bei den Gastgebern besteht jedoch noch Potenzial. Auch die Qualifizierung der Beherbergungsbetriebe für die speziellen Bedürfnisse der Zielgruppe Radurlauber (Bett & Bike) ist ausbaufähig. Thüringen hat derzeit lediglich einen Anteil von 2% an allen zertifizierten „Bett & Bike-Betrieben“ in Deutschland. Auch der Anteil der mit der „i-Marke“ zertifizierten Tourist-Informationen im Freistaat ist derzeit noch sehr gering. Der Gesamtanteil Thüringens liegt hier lediglich bei 4%. Im Sinne eines deutschlandweit einheitlichen und zeitgemäßen Qualitätssiegels, welches das Vertrauen der Gäste stärken soll, ist hier großer Nachholbedarf zu erkennen.

Insgesamt ist festzustellen, dass in Thüringen derzeit viele spezifische Qualitätslabels existieren, die aus Sicht des Gastes unter Umständen nicht immer klar voneinander zu trennen sind. Hier gilt es deshalb kritisch auszuwählen und eine Vereinheitlichung der Standards herbeizuführen, um dem Gast eine optimale Orientierungshilfe zu bieten.

⁹ Quelle: Marktforschungszahlen der TTG Frühjahrsklausur; Lebensphasenbegrifflichkeiten nach RA 2009

Gästезufriedenheit – Thüringen-Urlauber weitestgehend zufrieden!

Auf einer Skala von 1 (äußerst begeistert) bis 6 (eher enttäuscht) bewerten die Gäste ihren Urlaub in Thüringen mit der Note 1,8¹⁰. Der Freistaat liegt damit genau auf dem bundesweiten Durchschnitt. Die Natur- und Aktiv-Urlauber in Thüringen sind insgesamt am zufriedensten, es folgen die Städte- und Kultur-Urlauber und schließlich die Gesundheits-/Kur- und Wellness-Gäste. Da Reisende eher zu positiv überzeichneten Werturteilen bezüglich ihrer Aufenthalte tendieren, müssen mittlere Zufriedenheitswerte bereits kritisch gesehen werden. Auch kleinere Abweichungen und Unterschiede können Hinweise auf Problembereiche oder besondere Aktivposten beim touristischen Angebot geben.

Im Detail schneiden die Landschaft/Natur sowie die Freundlichkeit der Bevölkerung und der Mitarbeiter in den Unterkünften und Gastronomiebetrieben gut ab. Es zeichnen sich jedoch auch zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten ab, die insbesondere den Servicebereich in Thüringen betreffen (z. B. Öffnungszeiten) aber auch das Preis-Leistungs-Verhältnis. Beim touristischen Angebot gibt es zahlreiche Segmente sowohl aus dem Natur-, dem Kultur- als auch aus dem Wellnessbereich, die positive Noten erhalten (z. B. Veranstaltungen zu klassischer Musik, Museen/Ausstellungen, Wanderwege, Naturattraktion oder Wellness- und Kurangebot). Verbesserungspotenziale bestehen noch bei der Qualität der Radwege, dem Einkaufs- sowie dem Unterhaltungsangebot.

Tabelle 3: Gästезufriedenheit in Thüringen im Bundesländer-Vergleich (Auswahl)

Skala Zufriedenheit: 1 = 'Äußerst begeistert' bis 6 = 'Eher enttäuscht'	Durchschnittsnote Thüringen	Position im Bundesländer- Ranking
Stärken (Thüringen unter den besten 20% aller Bundesländer)		
Landschaft/Natur	1,5	Rang 3
Veranstaltungen mit klassischer Musik	1,5	Rang 4
Gefahren und Schwächen (Thüringen unter den schlechtesten 20%-40% aller Bundesländer)		
Kunst- und Kulturangebot	2,3	Rang 7
Veranstaltungs-/Unterhaltungsangebot	2,7	Rang 11
Orts-/Stadtbild	2,2	Rang 12
Öffentliche Verkehrsmittel	2,6	Rang 12
Öffnungszeiten Sehenswürdigkeiten	2,6	Rang 13

Quelle: dwif 2011; Daten Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus (ERV und DZT) 2007-2009

Im deutschlandweiten Vergleich kann Thüringen bei den Gästen besonders mit der Landschaft/Natur und den Veranstaltungen mit klassischer Musik punkten. Darüber hinaus gibt es


¹⁰ Ergebnis der Gästebefragung „Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus“ der ERV und DZT; Befragungszeitraum: Mai 2007- April 2009

weitere Aspekte, bei denen der Freistaat in Bezug auf die Gästezufriedenheit gut abschneidet, z. B. typische Speisen/Getränke oder Freundlichkeit der Bevölkerung. Dagegen belegt Thüringen z. B. beim Kunst- und Kulturangebot sowie bei den Öffnungszeiten oder öffentlichen Verkehrsmitteln deutschlandweit nur Plätze in den hinteren Rängen. Die Natur- und Aktiv-Urlauber sowie die Gesundheits-/Kur- und Wellness-Gäste bewerten im Gegensatz zu den Städte- und Kultur-Urlauern zudem die Qualität der Unterkünfte sowie Serviceaspekte wie Öffnungszeiten in Thüringen kritischer als in anderen Bundesländern. Städte- und Kulturlauber beurteilen das Preis-Leistungs-Verhältnis in Thüringen im Vergleich zu den Mitbewerbern sehr gut, die Gesundheits-/Kur- und Wellnessgäste sind hiermit hingegen deutlich unzufriedener als in anderen Bundesländern.

Servicequalität – Noch mehr Aktion statt Reaktion!

Ein Schlüsselfaktor zur Steigerung der Gästezufriedenheit ist die Verbesserung der Service-Mentalität aller im Tourismus tätigen Personen. Die Bestandsaufnahme der Servicequalität bei den touristischen Leistungsträgern in Thüringen im Jahr 2009¹¹ hat gezeigt, dass landesweit durchaus ein gutes, wenngleich noch nicht vollständig zufriedenstellendes Servicequalitätsniveau vorhanden ist. Im heutigen Wettbewerbsumfeld reicht dies jedoch nicht, sondern sollte Anlass für stetige Qualitätsverbesserungen sein. Das Ergebnis der durchgeführten Mystery-Checks bei Tourist-Informationen, Beherbergungsbetrieben und kulturtouristischen Einrichtungen zeigt deutlich, dass der Gast sich sein Wissen noch zu häufig abholen muss. Hauptbaustellen im Service sind des Weiteren die präzise Ermittlung der Kundenwünsche, das Aussprechen konkreter Empfehlungen, der aktive Verkauf, die Professionalität im Umgang mit E-Mail-Korrespondenz sowie die Maßnahmen zur Kundenbindung. Ein wichtiger und erfolgversprechender Ansatz zur Optimierung dieser Schwachstellen ist die Teilnahme an der Qualitätsinitiative „ServiceQualität“. Thüringen ist dieser bereits 2003 beigetreten. Obwohl die absolute Zahl der Teilnehmer im bundesweiten Vergleich bereits hoch ist, ist der Anteil der Stufe I und Stufe II zertifizierten Betriebe noch ausbaufähig. Stufe III konnte bislang leider noch kein Betrieb erreichen. Die Bemühungen zur Sensibilisierung der Beherbergungsbetriebe müssen unbedingt weiter ausgebaut werden, um die Position im Wettbewerbsvergleich der Bundesländer halten bzw. ausbauen zu können.

Abbildung 6: Mystery Checks in TIs – Gesamtnoten im Ländervergleich

	Meckl.- Vorpom. 2006	Nieder- sachsen 2005	Nieder- sachsen 2009	Thüringen 2009	Saarland 2010
Telefon Standard	3,3	3,2	2,7	2,8	3,2
Telefon Zielgruppe	2,6	2,6	2,4	2,4	3,1
E-Mail Standard	4,3	4,4	3,1	3,5	4,6
E-Mail Zielgruppe	4,0	3,3	3,7	3,4	3,8

Quelle: dwif 2011

¹¹ dwif 2009 im Auftrag des Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie

Aus- und Weiterbildungsangebote – Qualifikation steigern!

Verbesserungen der Servicequalität sind häufig ohne große finanzielle Investitionen in die Hardware möglich. Vielmehr kann durch gezielte Schulungen der Mitarbeiter und durch ein permanentes Sensibilisieren der Beteiligten für das Thema schon sehr viel erreicht werden. Die Expertengespräche¹² und auch die begleitenden Analysen im Rahmen der Landestourismuskonzeption zeigen deutlich, dass hier für Thüringen noch erheblicher Optimierungsbedarf gesehen wird. Neben dem Qualitätsausbau der Infrastruktur und der Angebote werden kompetente und serviceorientierte Fach- und Führungskräfte immer entscheidender für den Erfolg. Zugleich wird es angesichts des demografischen Wandels und des zunehmenden Wettbewerbs um gutes Personal immer schwieriger, geeignete junge Menschen für eine Ausbildung sowie qualifizierte Fachkräfte für eine Tätigkeit im Tourismus zu gewinnen. Besondere Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang die Weiterbildung in Sachen „Barrierefreiheit – Tourismus für Alle“. Für touristische Anbieter in Thüringen wird es in Zukunft zudem wichtig sein, sich nicht auf öffentliche Förderung und Weiterbildungsprogramme zu verlassen. Betriebe und Beschäftigte müssen mehr Eigenverantwortung übernehmen. Derzeit mangelt es aus Sicht der Experten jedoch noch an der zentralen Koordination der Aus- und Weiterbildungsangebote in Thüringen und auch das Selbstverständnis der Weiterbildungseinrichtungen von Seminaranbietern zu Kompetenzförderern und -beratern der Tourismusbetriebe muss sich noch wandeln. Dringender Bedarf wird außerdem im Ausbau des Qualitätsprüfer-Netzwerkes in Thüringen gesehen. Derzeit fehle es an qualifiziertem Personal, um bestehende Qualitäts- und Klassifizierungssiegel zu prüfen und die Beteiligten entsprechend zu informieren.

3.4 Tourismusmarke: Markenarchitektur aufbauen

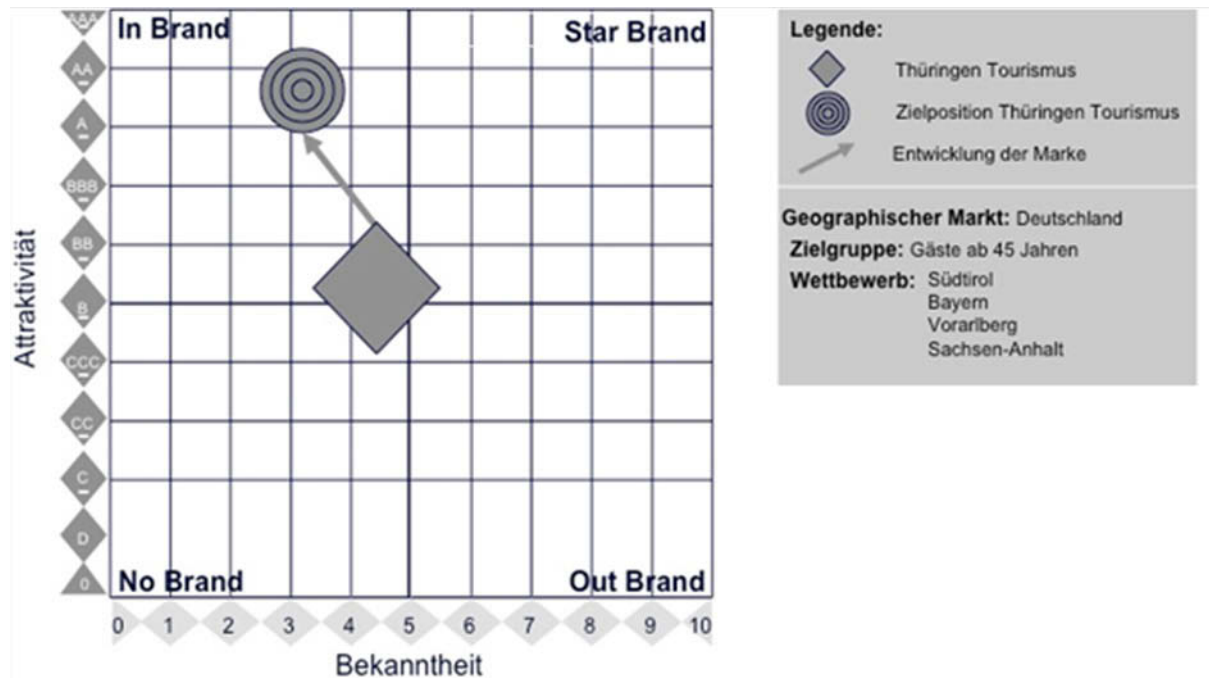
Position der Tourismusmarke Thüringen im Vergleich zum Wettbewerb

Die Kraft einer Tourismusmarke wird zum einen dadurch beeinflusst, dass Gäste die Marke kennen und zum anderen dadurch, dass sie die Destination besuchen wollen. Attraktivität und Bekanntheit sind also zwei zentrale Faktoren, um den Erfolg der Marke zu messen. Auf dieser Skala befindet sich die Tourismusmarke Thüringen im Mittelmaß, wenn man sie mit den ausgewählten Wettbewerbsmarken Südtirol, Bayern, Vorarlberg und Sachsen-Anhalt vergleicht. Der zukünftige Weg führt die Marke auf den Weg der Attraktivitätssteigerung, da Attraktivität (und nicht Bekanntheit) der wesentliche Treiber der Begehrlichkeit einer Marke ist. Dadurch hat nur Attraktivität, nicht aber die Bekanntheit einen direkten Zusammenhang mit der Rendite, die eine Marke erwirtschaftet. Je attraktiver die Tourismusmarke Thüringen ist, desto mehr geben Gäste aus und desto eher sind sie bereit, die Marke nach ihrem Aufenthalt weiterzuempfehlen. Bekanntheit kann entweder teuer erkaufte werden oder ist die Folge einer besonders attraktiven Marke, die gerne weiterempfohlen wird. Damit spielt die Stei-

¹² Es wurden sowohl Gespräche mit externen Experten (d. h. Vertreter von Reiseveranstaltern, Incomingunternehmen, Paketern, der Deutschen Zentrale für Tourismus und dem Deutschen Tourismusverband) geführt, als auch eine Online-Befragung der Tourismusakteure in Thüringen durchgeführt. Mit ausgewählten Vertretern des Thüringen-Tourismus erfolgten zudem persönliche Gespräche.

gerung der Bekanntheit für die Tourismusmarke Thüringen zunächst eine geringere Rolle und sollte erst auf dem Weg Thüringens zur Star Brand (siehe Abbildung 7) durch das Kommunizieren von Spitzenleistungen in den Vordergrund rücken. Thüringen sollte zunächst eher den Status des „Geheimtipps“ unter den Tourismusdestinationen erhalten.

Abbildung 7: Einschätzung der Attraktivität und Bekanntheit der Tourismusmarke Thüringen



Quelle: Brand:Trust 2011; Einschätzung der Projektmitglieder¹³ am 20.07.2010

Beurteilung der Markenelemente der Tourismusmarke Thüringen

Die Mittelmäßigkeit der Tourismusmarke Thüringen wird bei der Betrachtung der einzelnen Elemente der Markenführung reflektiert:

- **Muss- und Aha-Leistungen:** Tourismusmarken bilden sich nicht durch inhaltslose Kampagnen oder Bekundungen, wie die Destination gern wäre, sondern durch tatsächliche Leistungen, die Gäste in ihrem Urlaub in Anspruch nehmen und die ihr Bild der Destination festigen. Thüringen ist voll von attraktiven und differenzierenden Aha-Leistungen wie z. B. kulturellem Reichtum oder unberührter Natur. Dennoch sind Gäste unzufrieden mit dem Preis-Leistungs-Verhältnis, und das, obwohl 58% der Betten in Thüringen in Betrieben im niedrigsten Preissegment stehen. Dies lässt unmittelbar auf ein Problem in den Muss-Leistungen, wie der Qualität der Hotellerie und der Gastronomie, schließen.
- **Markenkern:** Erbringt eine Destination kontinuierlich Spitzenleistungen, so entwickeln sich diese im Zeitablauf zu Werten, die von Gästen nicht mehr hinterfragt, sondern einfach geglaubt werden. Sie bilden die Persönlichkeit, das Wesen, den Kern der Mar-

¹³ Bereits während des von der Brand:Trust GmbH geleiteten Markenaudit-Prozesses wurde eine Projektgruppe bestehend aus ca. 20 Projektmitgliedern eingerichtet, die den gesamten Prozess fachlich begleiteten.

ke. Für die Tourismusmarke Thüringen wurde bis dato kein Markenkern definiert. Damit fehlt ihr das Bewusstsein für sich selbst, die eigenen Glaubwürdigkeitsgrenzen und somit auch das Profil.

- **Markenstilistik:** Der Markenstil bringt das Innere der Marke nach außen und ist das, woran Gäste die Tourismusmarke sofort erkennen. Stilelemente prägen dann das Äußere der Marke, wenn sie dieser eindeutig zugeordnet werden können, wenn sie im Zeitverlauf selbstähnlich entwickelt wurden und sie durchsetzungsstark an allen Berührungspunkten mit der Marke eingesetzt werden. Beurteilt nach diesen Kriterien, können die Farbe Grün, der Kofferranhänger als Symbol, die Persönlichkeiten Goethe und Schiller und das Ritual Bratwurst-Essen Stilpotenzial für die Tourismusmarke Thüringen in sich bergen. Der momentane Auftritt der Einzelmarken im Thüringer Tourismus ist mehr diffus als einheitlich, da die potenziellen Stilelemente Thüringens durch ihre mangelhafte Partnerfähigkeit nur eingeschränkt von den einzelnen Leistungsträgern genutzt werden.
- **Fans:** Fans einer Destination sind mehr als Gäste. Sie sind Gäste, die immer wieder kommen und dabei nicht nur bereit sind, höhere Preise zu bezahlen, sondern die Tourismusmarke auch gerne und oft weiterempfehlen. Sie bilden keine Zielgruppe, die nach Alter und Einkommen zusammengefasst werden kann, sondern Wertegemeinschaften, die von den Werten der Tourismusmarke angezogen werden. Thüringer Leistungsträgern sind zwar demografische Merkmale ihrer Gäste bekannt, ihre Werte und Orientierungen kennen sie aber nicht und können sie deshalb auch nicht berücksichtigen. Auch in der Pflege der Fans besteht Potenzial: Die Fans werden zwar mit Kommunikationsmaßnahmen wie Mailings und Werbung bedient, aber nicht exklusiver und umfangreicher als andere Gäste informiert und umsorgt. Alleine durch die Vergrößerung der Fangemeinde kann die Attraktivität und Bekanntheit einer Marke überproportional stark gesteigert werden.
- **Zukunftsfähigkeit und Trends:** Die Nutzung von Trends kann eine Tourismusmarke stärken oder schwächen. Werden zur Marke passende Zeitgeistströmungen identifiziert und genutzt, so geben sie der Marke Rückenwind. Andernfalls dient es eher dazu, die Marke unglaublich erscheinen zu lassen, wodurch sie Stärke und Attraktivität einbüßt. Bislang wurden in Thüringen Trends nicht danach beurteilt und genutzt, wie gut sie die Persönlichkeit der Tourismusmarke stützen. Dabei bieten die Aha-Leistungen Thüringens das optimale Fundament, um aktuelle Zeitgeistströmungen wie Entschleunigung oder die Sehnsucht nach Natur zu nutzen.
- **Nr. 1-Positionierung und ihre Verdichtung:** Marken, die eine Nr. 1-Position belegen können, werden stärker erinnert und damit öfter gekauft und weiterempfohlen. Sie verschaffen sich einen Abstand zum Wettbewerb und eine Position, die einzigartig ist. Der aktuellen Positionierung nach soll die Tourismusmarke Thüringen im nationalen und internationalen Wettbewerb als attraktives Ziel für Urlaubs-, Kurz- und Geschäftsreisen sowie Kur- und Wellness-Aufenthalte entwickelt werden. In dieser unscharfen Positionierung geht die Alleinstellung der Tourismusmarke unter, die durch differenzie-

rende Aha-Leistungen gegeben wäre. Die Profilierung der Tourismusmarke Thüringen wird dadurch enorm erschwert.

- **Prinzipien und Umsetzungsprogramme:** Strategische Prinzipien weisen Tourismusmarken und damit allen Akteuren im Tourismus den Weg, um die Markenstrategie in allen Bereichen leben zu können. Sie werden durch Umsetzungsprogramme in konkrete Maßnahmen übersetzt. Vorhandene Programme im Thüringer Tourismus sind momentan keiner Markenstrategie untergeordnet. Dadurch ist ihr Einsatz nicht auf die Steigerung der Markenattraktivität ausgelegt und büßt damit an Effizienz ein, denn alle Programme zielen in verschiedene Richtungen.
- **Markenregeln:** Markenregeln sollen den Akteuren die Anwendung einer Markenstrategie im operativen Tagesgeschäft im Tourismus ermöglichen. Dieses Werkzeug, das sich an alle Leistungsträger richtet, fasst die wichtigsten Leitplanken der Strategie in wenige klare Regeln und sorgt damit für eine effiziente und einheitliche Markenführung. Im Thüringer Tourismus konzentrieren sich solche Regeln auf die Optik der Marke durch Designvorgaben. Die Persönlichkeit der Marke bleibt dabei außen vor. Dadurch agieren Leistungsträger ungerichtet und ungelenkt und verhindern die Bildung einer klar positionierten Tourismusmarke.

Abbildung 8: Beurteilung der Markenelemente der Tourismusmarke Thüringen

Markenelement	Gesamtstatus
a) Vorhandene Spitzenleistungen	
b) Markenkern	
c) Markenstilistik	
d) Fans	
e) Zukunftsfähigkeit: Trends	
f) Positionierung und ihre Verdichtung	
g) Prinzipien und Umsetzungsprogramme	
h) Markenregeln	

Legende: Nicht vorhanden Vorhanden Vorhanden und genutzt

Quelle: Brand:Trust 2011

Beurteilung des derzeitigen Markenarchitektursystems

Eine Markenarchitektur regelt das Verhältnis der Einzelmarken einer Tourismusmarke untereinander. Passt das Architektursystem zu der Struktur eines Markensystems (Leistungszusammenhänge der Einzelmarken), so stärkt das alle Marken darin. Gut konstruierte Markenarchitekturen verhindern, dass sich Marken gegenseitig schwächen, behindern oder kanibalisieren. Sie ermöglichen den Gästen eine klare Trennung zwischen den einzelnen Leistungen. Strategisch aufgebaute Markenarchitekturen können Angriffe von Wettbewerbern erschweren und Markteintrittsbarrieren aufbauen. Passt das Markenarchitektursystem jedoch

nicht, bleibt das Potenzial im besten Fall ungenutzt. Im schlechtesten Fall schwächt das unpassende Architekturkonzept sogar die Tourismusmarke. Die Markenarchitektur der Tourismusmarke Thüringen ist als Dachmarkensystem angelegt. Im Idealfall bedeutet das: Alle Leistungen, die die Tourismusmarke erbringt, werden unter einer einheitlichen Marke geführt, d. h. der Kunde bekommt nur eine Marke zu Gesicht. Diese Idee wird und kann von Akteuren im Thüringer Tourismus nicht gelebt werden. Aufgrund der Historie gibt es bereits starke Einzelmarken, deren Markenstärke leiden würde, wenn sie sich der Dachmarke unterordnen bzw. als Einzelmarke komplett eliminiert würden. Zudem geht das Dachmarkenkonzept mit einer starken Dominanz der Dachmarke einher, die dem freiheitlichen Denken der Akteure im Freistaat Thüringen widerstrebt. Das alles führt dazu, dass die Dachmarke nur noch als leere Hülle fungiert – ihr Verständnis ist auf das Logo beschränkt, das Wesen der Marke taucht darin nicht auf. Jedoch konnte sich auch das Logo nur schwach durchsetzen, da Instrumente fehlen, die Leistungsträger der Einzelmarke zur Nutzung des Logos motivieren.

Der Weg aus der Mittelmäßigkeit führt die Tourismusmarke unweigerlich zum Aufbau der Attraktivität und sollte mit Hilfe von Markenelementen mit der größten Hebelwirkung bestritten werden:

- absolute Verbesserung der touristischen „Muss-Leistungen“
- Verdichtung der Spitzenleistung zu einem Markenkern
- Identifikation und Management der Fans der Tourismusmarke Thüringen
- Entwicklung einer glaubwürdigen, attraktiven und differenzierenden Markenpositionierung
- Definition von Markenregeln
- Identifikation und der Aufbau einer passenden Markenarchitektur

3.5 Marketing: Profil schärfen

Entwicklungsphase einleiten – Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten

Thüringen verfügt derzeit über kein ausgesprochenes Alleinstellungsmerkmal. Gefragt nach den Besonderheiten Thüringens nennen externe Experten, d. h. befragte Vertreter von Reiseveranstaltern, Incomingunternehmen, Paketern, der Deutschen Zentrale für Tourismus und dem Deutschen Tourismusverband, sehr viele verschiedene Aspekte oder Objekte, zeichnen jedoch kein eindeutiges Bild von Thüringen. Auch die Reiseanalyse kommt, wie bereits erwähnt, zu dem Schluss, dass eine noch genauere Zielgruppenansprache und eine Profilschärfung dringend erforderlich sind, um sich stärker von der Themenausrichtung der Mitbewerber abzuheben. Die Ansprache der Gäste erfolgt auch bei den Konkurrenten schwerpunktmäßig über Themen und weniger über soziodemografische Zielgruppeneigenschaften. Die bearbeiteten Themen decken sich untereinander zu großen Teilen, häufig sind sogar die Bezeichnungen der Themenbereiche, beispielsweise „Natur & Aktiv“, identisch. Hier gilt es noch genauer die Stärken und Alleinstellungsmerkmale Thüringen herauszuarbeiten, entsprechend zu vermarkten und damit die Markenattraktivität zu steigern. Besonderes Potenzial bei der Angebotsgestaltung und Vermarktung bietet dabei die Überarbeitung der

Gewichtung der drei bestehenden Themenlinien (Natur & Aktiv, Städte & Kultur, Gesundheit & Wellness) sowie die Verknüpfung der Themenlinien untereinander.

Stärken nutzen – Einschätzung der Entwicklungsperspektiven für Thüringen positiv

Die Stärken Thüringens sehen die externen Experten¹⁴ in den Städten des Freistaates und seinen kulturellen Highlights. Es folgen Nennungen, die dem Natur- und Landschaftssegment zugeordnet werden können. Die zentrale Lage und die gute Erreichbarkeit des Landes werden als weitere Angebotsstärke hervorgehoben. Handlungsbedarf besteht aus ihrer Sicht in erster Linie bei der Vermarktung und der angesprochenen Themenfokussierung. Kaum Verbesserungsbedarf sehen sie bei der Produktentwicklung, dem Angebot, der Infrastruktur, dem Vertrieb, der Organisationsstruktur sowie ihre Kooperation mit den Akteuren in Thüringen. Gegenüber den Bundesländern Hessen, Rheinland-Pfalz und Sachsen muss Thüringen aus Expertensicht aufgrund des gleichwertigen Angebotes den Vergleich nicht scheuen. Der Freistaat bewegt sich insgesamt auf dem Niveau der Mitbewerber, kann jedoch derzeit leider keine Vorreiterstellung übernehmen. Um diese zu erreichen, gilt es die Themen- und Zielgruppenorientierung noch stärker zu fokussieren, den Bekanntheitsgrad Thüringens zu steigern und dem Trend zu Premiumprodukten bei den Mitbewerbern einen konsequenten Fokus auf Qualität in der Vermarktung entgegenzusetzen. Eng damit verbunden ist die Empfehlung der Experten, in der Vermarktung zukünftig auch ausgefallene Wege zu beschreiten. Viele Themen werden zudem als ausbaufähig angesehen, weshalb die Entwicklungsperspektiven Thüringens insgesamt durchaus positiv sind.

3.6 Organisationsstruktur: Kooperationen ausbauen

Die effizientere Gestaltung der touristischen Organisationsstrukturen und Prozesse sowie eine verbesserte Kommunikation und Kooperation der Leistungsträger (Innenmarketing) wurden bereits im Rahmen der Landestourismuskonzeption 2004 als Leitlinien der künftigen Tourismuspolitik im Freistaat definiert. Aus Sicht der Tourismusakteure in Thüringen wurden hier jedoch nur eingeschränkt Erfolge erzielt: Zwar erfolgte eine Stärkung bzw. Bündelung der Aufgaben bei der Thüringer Tourismus GmbH, dies bedingte jedoch eine Schwächung der regionalen Tourismusorganisationen. Im Ergebnis wird eine Betreuungslücke zwischen Basis und Landesebene wahrgenommen¹⁵, die nicht durch die Regionen als Bindeglieder geschlossen wird. Außenstehende („externe Experten“) nehmen dies deutlich weniger gravierend wahr und bewerten die Organisationsstruktur im Land durchaus positiv, insbesondere weil sie für eine leistungsfähige Landesmarketingorganisation und zentralen Ansprechpartner sehr dankbar sind. Zweifellos existieren innerhalb Thüringens jedoch Spannungen, die das Kommunikations- und Kooperationsklima erheblich belasten und dringend entschärft werden müssen.

¹⁴ Befragte Vertreter von Reiseveranstaltern, Incomingunternehmen, Paketern, der Deutschen Zentrale für Tourismus und dem Deutschen Tourismusverband.

¹⁵ Quelle: Persönliche und telefonische Einzelgespräche mit ausgewählten Vertretern des Thüringen-Tourismus

Viele der befragten Tourismusakteure nehmen zudem wahr, dass das sprichwörtliche „Kirch-turmdenken“ innerhalb der eigenen Region vielfach noch überwunden oder die Identifikation der Akteure mit dem Regionsbegriff gestärkt werden muss. Mehrere Regionen wie der Thüringer Wald, die Rhön, das Saaleland oder das Thüringer Vogtland zeigen, dass Teile der derzeitigen Regionszuschnitte in einzelnen Gebieten von den Akteuren nicht unterstützt werden und man sich benachbarten Regionen viel stärker zugehörig fühlt. Zudem befinden sich verschiedene Regionen in Umstrukturierungsprozessen, oder es kündigen sich größere Veränderungen an. Erhebungen bei den Organisationen haben gezeigt, dass die Mehrheit der Verbände finanziell nur sehr schwach ausgestattet ist und den heute gestellten Anforderungen an professionell arbeitende und in der Werbung wahrnehmbare Tourismusregionen kaum gerecht werden können. Die regionale Ebene Thüringens ist bei weitem nicht gefestigt.

Im Rahmen der Gespräche wurde zudem deutlich, dass das Kooperationsklima zwischen Landes- und Regionsebene aufgrund der gefühlten fehlenden Anerkennung und der fehlenden optischen Präsenz der eigenen Region in den letzten Jahren sehr stark gelitten hat. Auch Konkurrenzbeziehungen im Vertriebsbereich stehen einem zielführenden gemeinsamen Handeln im Wege. Positiv ist anzumerken, dass viele Regionen eine gute Zusammenarbeit mit benachbarten Regionen pflegen und so ihren Kooperationswillen zeigen. Die Gesprächspartner deuteten zudem Handlungsbedarf bei landesweiten Koordinationsgremien an, mit dem Ziel, die regionale Ebene stärker einzubinden.

Es wird eine der entscheidenden Aufgaben der Umsetzung der Landestourismuskonzeption sein, das Beziehungsgefüge von Landes-, Regions- und Ortsebene zu verbessern und Lösungen zu finden, die möglichst viele Partner einbinden. Wichtige zu beantwortenden Fragen:

- Wie soll die zukünftige Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Ebenen der touristischen Organisationen gestaltet werden?
- Wie kann die landesweite Zusammenarbeit verbessert werden?
- Wie kann die Arbeit der Regionen mehr Anerkennung erfahren?
- Wie soll die Produktentwicklung zukünftig gestaltet werden?

Im Kern muss es demnach auch darum gehen, entscheidende Grundsatzfragen in der Beziehung zur Thüringer Tourismus GmbH (Aufgabenstellung, Finanzierung, Partnermodelle u. Ä.) zu klären und die Binnenkommunikation zwischen den Tourismusakteuren im Land zu intensivieren. Voraussetzung hierfür ist es, die Diskussion zu versachlichen.

3.7 Fazit: Schlüsselthemen und Erfolgsfaktoren

Die analytischen Vorarbeiten haben deutlich gemacht, dass der Thüringen-Tourismus in den letzten Jahren eine durchaus positive Entwicklung genommen hat. Gleichzeitig dürfen die bislang erreichten Erfolge nicht zur Untätigkeit verführen. Um den Erfolgskurs fortzusetzen und vor allem, um dieser Entwicklung eine noch höhere Dynamik zu verleihen, bedarf es künftig größerer Anstrengungen. Als wichtige Aufgaben für die nächsten Jahre kristallisierten sich heraus:

- Die **Tourismusmarke Thüringen** hat sich in ihrer derzeitigen Konzeption nicht durchgesetzt und muss inhaltlich neu konzipiert und in die Gesamtstrategie des Freistaates (Standortmarketing etc.) eingebunden werden. Die zukünftige Markenstrategie darf sich nicht nur auf Designaspekte beschränken, sondern muss sich auf alle Markenelemente erstrecken. Außerdem muss die neue Markenstrategie partnerfähig sein, um ein sich gegenseitig verstärkendes Zusammenspiel mit den starken Einzelmarken Thüringens zu ermöglichen.
- Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld ist die **Verbesserung der Kooperations- und Organisationsstrukturen in Thüringen**. Einerseits müssen Gremien und Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, die die Kooperations- und Kommunikationsdefizite zwischen den verschiedenen Organisations- und Akteursebenen reduzieren und die festgestellte Lücke zwischen der Landesebene und den Leistungsträgern beheben. Andererseits müssen die regionalen und lokalen Tourismusorganisationen konzeptionell dabei unterstützt werden, leistungsfähige und gästeorientierte Einheiten zu bilden und sich als attraktiver Bestandteil der Marke Thüringen zu präsentieren.
- Vor dem Hintergrund des hohen weltweiten Wettbewerbsdrucks stellt **Qualität** einen **wichtigen Erfolgsfaktor** für den zukünftigen Thüringen-Tourismus dar. Der eingeschlagene Weg des Qualitätstourismus muss fortgesetzt und auf eine höhere Entwicklungsstufe gestellt werden. Dies betrifft nicht nur die Qualität der Infrastruktur, sondern auch die Servicequalität der Akteure, die Qualität der Informationsaufbereitung und der buchbaren Produkte. Weiterbildung spielt hier eine wichtige Rolle.
- Das Tourismusmarketing sollte sich zukünftig **noch bewusster auf die wichtigsten Zielgruppen und Themen fokussieren**. Gleichzeitig muss dies mit innovativen und qualitativ hochwertigen Produkten unterfüttert werden. Hierfür sind nicht nur die Tourismusorganisationen gefragt, sondern auch die Leistungsträger. Daher müssen Lösungen im Bereich Information und Weiterbildung gefunden werden, die diesen Anspruch erfüllen.
- Um die gesteckten Ziele erreichen zu können und zugleich ein hohes Ausmaß an Akzeptanz und Mitwirkung bei den Akteuren sicherzustellen, ist die Installation eines begleitenden und transparenten **Umsetzungsmanagements** ein **wichtiges Muss** für die Landestourismuskonzeption.

Die genannten Aspekte werden bei der Definition der zukünftigen Ziele und Maßnahmen die Richtung vorgeben.

4. Ziele: Der Thüringen-Tourismus 2015

4.1 Rahmenbedingungen und Trends: Auf der Höhe der Zeit bleiben

Die Tourismusentwicklung in Deutschland wird von folgenden Rahmenbedingungen entscheidend geprägt:

- **Wachstumsbranche Tourismus:** Die Tourismusbranche hat in den nächsten Jahren weltweit weiterhin große Wachstumsaussichten. Gerade in Deutschland hat sich der Tourismus als wachstumsstark erwiesen. Selbst in Zeiten einer ausgeprägten wirtschaftlichen Krisensituation ist die touristische Nachfrage in Deutschland im Gegensatz zu vielen anderen europäischen Ländern gestiegen. Der Thüringen-Tourismus hat daher auch zukünftig gute Entwicklungsperspektiven.
- **Demografischer Wandel:** Er stellt eine der entscheidenden Herausforderungen für die Zukunft des Tourismus in Deutschland und in Thüringen dar. Die Anteilsverlagerungen in der Altersstruktur zugunsten älterer Jahrgänge haben bereits heute tiefgreifende Auswirkungen sowohl auf die Nachfrage als auch auf den touristischen Arbeitsmarkt. Diese werden sich in den kommenden Jahrzehnten noch weiter verstärken. Marketingorganisationen wie auch Betriebe, Verbände und die öffentliche Hand sind gefordert, sich auf diese Entwicklungen einzustellen, damit das touristische Angebot in Thüringen konkurrenzfähig bleibt.
- **Weltweiter Wettbewerb:** Globalisierung und Vernetzung, unkomplizierte Buchbarkeit von Reisen weltweit, zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit der Angebote und immer besser werdende und preisgünstige Verkehrsverbindungen zu ausländischen Reisezielen stellen die Rahmenbedingungen dar. Thüringen konkurriert schon lange nicht mehr nur mit seinen Nachbarbundesländern oder den unmittelbaren Nachbarstaaten, sondern letztlich mit allen Reisezielen weltweit. Der Anspruch, dem sich Thüringen stellen muss, ist dadurch sehr hoch.
- **Schlüsselfaktor Qualität:** Thüringen kann und soll nicht mit den Billigreisezielen z. B. im Mittelmeerraum konkurrieren. Eine engagierte Qualitätsentwicklung in allen Gliedern der Servicekette stellt einen Schlüsselfaktor für anhaltenden Erfolg im Tourismus dar.

Neben diesen globalen Rahmenbedingungen sind bei der touristischen Angebotsgestaltung und Produktentwicklung in Thüringen eine ganze Reihe bedeutender Nachfragetrends zu berücksichtigen.

Trends

Besonders auffällige Neuerungen sind in jüngerer Vergangenheit nicht zu erkennen, vielmehr zeichnet sich eine Fortsetzung der bereits seit längerem bestehenden Tourismustrends

ab. Folgende Aspekte decken nicht das gesamte Themenspektrum ab, sondern greifen wichtige Grundtendenzen¹⁶ heraus:

- **Differenzierung:** Die Angebotspalette im Tourismus wird insgesamt komplexer. Wenn etwas Neues hinzukommt, löst es das Alte nicht völlig ab, sondern ergänzt die Bandbreite und sorgt somit für eine Verschiebung der Marktanteile. Dies gilt sowohl für Informations-/ Buchungswege, Reiseziele und Urlaubsformen als auch Aktivitäten.
- **Multioptionaler Kunde:** Der Gast ist sich seiner Wahlmöglichkeiten bewusst und lässt sich nicht mehr eindeutigen Kategorien zuordnen – heute eingeschränktes Budget, morgen Luxusreise; Anreise mit dem Billigflieger, aber Aufenthalt im 5-Sterne-Hotel.
- **Kundenansprüche:** Die gestiegene Reiseerfahrung sowie die Vielfalt verfügbarer Informationen steigert und differenziert die Ansprüche der Konsumenten an die Urlaubsreise bei weitgehend gleichbleibenden Motiven (Entspannung, keinen Stress, Abstand zum Alltag, Kraft tanken). Parallel dazu möchte der Reisende jedoch in immer kürzerer Zeit immer mehr erleben.
- **Baukastenprinzip und Preissensibilität:** Dem Wunsch nach Flexibilität und Individualität kommen Bausteinmodelle entgegen, mit deren Hilfe sich der Kunde seinen perfekten Urlaub zusammenstellen kann. Der Gast plant selbstständiger, weiß, was er möchte, was er erwarten kann und welcher Preis dafür verlangt werden darf.
- **Städtereisen:** Städtereisen weisen weiterhin ein vielversprechendes Zukunftspotenzial auf. In Deutschland profitieren derzeit vor allem die Städte Berlin, Hamburg und München. Chancen haben aber auch andere Städte: Die Voraussetzungen dafür sind jedoch ein klares Profil und interessante Angebote. Dank des ausgebauten Angebots günstiger Flugverbindungen kann ferner von einem wachsenden Anteil internationaler Städtereisen ausgegangen werden.
- **Gesundheitsurlaub:** Klar konzipierte gesundheitstouristische Angebote haben ebenfalls gute Zukunftschancen. Produkte aus den Bereichen Kur und Rehabilitation, Prävention sowie Wellness müssen jedoch deutlich voneinander abgegrenzt werden, da hier unterschiedliche Zielgruppen mit differenzierten Erwartungen an ihren Aufenthalt angesprochen werden.
- **Urlaubswohnen:** Bei den Hotels und auch den Ferienwohnungen/-häusern ist deutschlandweit mit leicht steigenden Marktanteilen zu rechnen, geringer nachgefragt werden hingegen Pensionen und Privatzimmer. In allen Marktsegmenten ist mit einem erhöhten Qualitätsanspruch der Gäste zu rechnen.
- **Reisedauer und Saisonalität:** Die Reisedauer wird in den kommenden Jahren weiter abnehmen. Durch die wachsende Senioren generation und den sinkenden Anteil reisender Kinder (aufgrund des demografischen Wandels) werden sich die Urlaubsreisen künftig etwas weniger auf die Sommermonate konzentrieren.
- **Web 2.0 und mobile Kommunikation:** Mit den Zahlen seiner Nutzer steigt auch die Bedeutung des Internets für die Tourismusbranche unvermindert stark an. Weiterhin

¹⁶ Quelle: Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen (Hrsg.): „Urlaubsreisetrends 2020 – Die RA-Trendstudie – Entwicklung der touristischen Nachfrage der Deutschen“, Kiel 2009.

auf dem Vormarsch befinden sich Web 2.0-Angebote, wobei sich twitter, facebook und Co., die Nutzung von Bewertungsportalen sowie von mobilen Anwendungen für das Smartphone rasant weiterentwickeln.

- **Vertrieb:** Das Internet wird auch als Buchungskanal immer bedeutender. Gleichzeitig birgt dies jedoch auch Chancen für die klassischen Reiseveranstalter und -büros, als Makler der Informationsflut im Netz zu agieren.

4.2 Wichtige Grundprinzipien: Nachhaltigkeit und Barrierefreiheit

Angesichts der Notwendigkeit des Umwelt- und Ressourcenschutzes auf der einen Seite sowie der Gewährleistung eines Tourismus für alle Menschen unabhängig von körperlichen Einschränkungen auf der anderen Seite stellen „**Nachhaltigkeit**“ und „**Tourismus für Alle**“ wichtige Grundprinzipien der Tourismuskonzeption dar.

Nachhaltigkeit

Touristische Angebote dürfen nicht nur langfristig ökonomische Gewinne sichern, sondern müssen gleichzeitig auch mit ökologischen und sozialen Zielen vereinbar sein. Touristische Nachhaltigkeit steht nicht für den dauerhaften Verzicht auf bestimmte Reiseformen, sondern für die weitgehende und langfristige Reduktion tourismusbedingter schädlicher Einflüsse auf Umwelt und Gesellschaft.

Gerade Thüringen zeichnet sich durch eine Vielfalt geschützter Landschaften aus, die durch den Tourismus keinen Schaden nehmen dürfen. Gleichzeitig sind soziale Aspekte zu beachten, denn Tourismusunternehmen tragen ebenso eine soziale Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und der einheimischen Bevölkerung. Daher müssen in Zukunft Nachhaltigkeitsaspekte vermehrt Eingang in die touristische Angebotsgestaltung in Thüringen finden und dem Kunden in attraktiver Form angeboten werden.

Tourismus für Alle

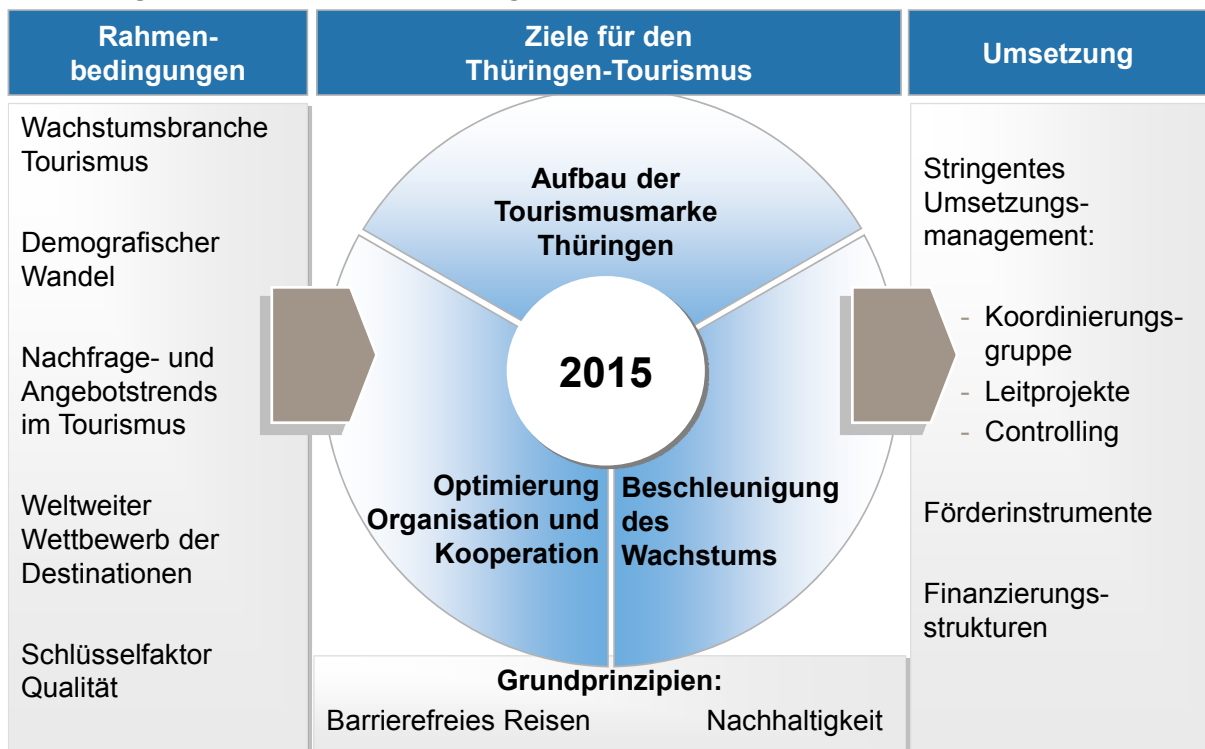
Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels erhält ein barrierefreier Tourismus deutschlandweit eine zunehmende Bedeutung. Thüringen hat sich in diesem Marktsegment sowohl auf lokaler (z. B. Erfurt) als auch auf Landesebene eine hohe Kompetenz erarbeitet, die gepflegt und ausgebaut werden muss. Insbesondere die Vernetzung der bestehenden Leistungsträger muss zukünftig intensiviert werden, z. B. durch die Schaffung einer zentralen Anlaufstelle. Gleichzeitig muss die Qualitätsentwicklung in diesem Bereich durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen und Prüfsysteme vorangetrieben bzw. gesichert werden.

4.3 Ziele: Konzentration auf das Wesentliche

Die Ziele und die darauf ausgerichteten Maßnahmen zur Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus wurden von den folgenden Grundüberlegungen entscheidend beeinflusst. Es handelt sich dabei um wichtige Schlussfolgerungen und Lehren aus der Analyse der Ausgangssituation im Jahr 2010:

- Die Tourismusstrategie des Freistaats muss sich auf eine **begrenzte Zahl von Zielen und Maßnahmen konzentrieren**, um einen möglichst großen Umsetzungserfolg zu erzielen.
- Die neue Tourismusstrategie soll zu einem **deutlichen Nachfragewachstum** im Tages- und Übernachtungstourismus des Freistaates beitragen.
- Der bereits verfolgte Weg der **Qualitätsentwicklung** wird nicht nur fortgesetzt, sondern verstärkt.
- Aktivitäten, die einen hohen touristischen **Wiedererkennungseffekt des Reiseziels Thüringen** im Marktauftritt gewährleisten (Stichwort: „Marke“), werden intensiviert.
- Zur Realisierung der Ziele werden die **Tourismusakteure stärker als bisher eingebunden** und die Kräfte und Kompetenzen gebündelt.

Abbildung 9: Ziele für den Thüringen Tourismus



Quelle: dwif 2011

Hauptziele

Aus den geschilderten Grundüberlegungen leiten sich drei Hauptziele für den Thüringen-Tourismus ab:

1. **Aufbau der Tourismusmarke Thüringen**
2. **Beschleunigung des quantitativen und qualitativen Wachstums im Thüringen-Tourismus**
3. **Optimierung von Organisation und Kooperation der Tourismusakteure**

Diese Hauptziele sind zum besseren Verständnis mit mehreren Teilzielen unterlegt.

4.3.1 Ziel 1: Aufbau der Tourismusmarke Thüringen

Die Verwirklichung des Ziels „Aufbau der Tourismusmarke Thüringen“ wird durch die folgenden Unterziele erreicht:

- **Thüringen wird konsequent und flächendeckend zu einer attraktiven Marke unter den deutschen Reisedestinationen aufgebaut.**

Hierfür ist eine geeignete und partnerfähige Markenstrategie zu verfolgen. Die konzeptionellen Grundlagen wurden mit dieser Konzeption geschaffen und sind im Kapitel 5.1 ausführlich dokumentiert.

- **Der Bekanntheitsgrad und das Image des Reiselandes Thüringen werden in Deutschland und in ausgewählten Auslandsmärkten erhöht bzw. verbessert.**

Dazu sollen die Akteure alle Maßnahmen, die der aktiven Ansprache von potenziellen Gästen dienen, selbstbewusst auf die wichtigsten aktuellen Quellmärkte sowie auf die erfolgversprechendsten Potenzialmärkte konzentrieren. So empfiehlt sich eine Schwerpunktlegung der Werbeaktivitäten auf die potenzialstarken Bundesländer im Westen und Süden Deutschlands sowie auf eine sehr begrenzte Zahl von Auslandsmärkten.

- **Die Produktentwicklung und das Marketing konzentrieren sich auf die wichtigsten Zielgruppen des Thüringen-Tourismus.**

Die Empfehlung der Zielgruppenkonzentration gilt nicht nur für Marketingaktivitäten auf Landesebene, sondern auch für regionale und lokale Aktivitäten. Es ist wichtig, dass der Zielgruppenfokus flächendeckend herausgearbeitet wird. Informationen über die wichtigsten Zielgruppen werden im Kapitel 5.1.2.2 ausgeführt. Eine wichtige Basis hierfür stellt eine genaue Zielgruppenanalyse durch eine kontinuierliche begleitende Marktforschung dar.

- **Thüringen nutzt seine touristischen Höhepunkte (Leuchttürme), um den Freistaat im Außenmarketing klar zu positionieren und damit das gesamte Reiseland zu stärken.**

Der Thüringer Wald, Weimar, die Wartburg und Erfurt sind Beispiele für Leuchttürme Thüringens, die über das Bundesland hinaus „ausstrahlen“. Sie machen neben anderen Höhepunkten den Charakter Thüringens aus und erfreuen sich einer hohen Bekanntheit im In- und teilweise auch im Ausland. Diese Leuchttürme sollten im Sinne der Markenattraktivität vorangestellt werden, um auf diese Weise insbesondere neue Gäste (Erstbesucher) für Thüringen zu aktivieren. Gleichzeitig darf das Tourismusangebot in der gesamten Fläche nicht vernachlässigt werden und muss sowohl infrastrukturell als auch auf Produktebene für z. B. Wiederholungsbesuche weiterentwickelt und schließlich attraktiv aufbereitet und verfügbar gemacht werden.

- **Zur Erhöhung der Bekanntheit der Marke Thüringen werden die Aktivitäten zur Entwicklung der Tourismusmarke Thüringen mit den Aktivitäten des Standortmarketings verknüpft.**

Optimaler Weise sollten sich das Bemühen des Freistaates um Gäste einerseits und um Unternehmen im Rahmen der Wirtschaftsförderung andererseits gegenseitig verstärken. Daher werden zukünftig möglichst viele Synergiemöglichkeiten in beiden Be-

reichen ausgeschöpft. Dazu sind Werbestrategien inhaltlich und optisch entsprechend miteinander zu verzahnen.

4.3.2 Ziel 2: Beschleunigung des quantitativen und qualitativen Wachstums im Thüringen-Tourismus

Alle Maßnahmen zur Förderung und Entwicklung des Tourismus im Freistaat sollen zur Erfüllung quantitativer und qualitativer Ziele beitragen:

- **Die touristische Nachfrage sowie der Marktanteil Thüringens am Deutschland-tourismus sollen in den nächsten Jahren weiter zunehmen.**

Die Zahl der Ankünfte und Übernachtungen hat sich in Thüringen in den letzten Jahren bereits positiv entwickelt und fast kontinuierlich Zuwächse erzielt. Für die Jahre bis 2015 wird das ehrgeizige Ziel ausgesprochen, diesen Wachstumspfad in einer über dem deutschen Durchschnitt der Flächenbundesländer angesiedelten Dynamik weiter zu beschreiten.

- **Die touristische Wertschöpfung wird erhöht und trägt zu einer spürbaren Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Tourismusbetriebe bei.**

Das Nachfragewachstum darf nicht auf einem Preiswettbewerb fußen, der die wirtschaftliche Lage der Betriebe eher verschlechtern würde. Vielmehr soll der Tourismus so weiterentwickelt werden, dass sich dadurch auch die wirtschaftliche Lage der Betriebe verbessert.

- **Es werden umfassende Qualitätsverbesserungen entlang der gesamten touristischen Wertschöpfungskette angestrebt.**

Der Erfolg der weiteren Tourismusentwicklung basiert auf einem konsequent vorangetriebenen Qualitätstourismus und nicht auf einem Billigtourismus. Hierzu muss die Qualität von öffentlicher und privater Infrastruktur, die des Personals und schließlich der Produkte und ihrer Vermarktung weiterhin deutlich verstärkt werden.

4.3.3 Ziel 3: Optimierung von Organisation und Kooperation der Tourismusakteure

Die Optimierung der Organisationsstrukturen und der Zusammenarbeit der Tourismusakteure muss in den nächsten Jahren im Sinne einer gemeinsamen Entwicklungsstrategie vorangetrieben werden.

- **Die Thüringer Tourismus GmbH (TTG) wird als zentraler Koordinator des Thüringen-Tourismus zum Kompetenzzentrum weiterentwickelt.**

Die TTG wird im Freistaat die Aufgabe eines Systemsteuerers übernehmen, der die Landesstrategie in Zusammenarbeit mit ausgewählten, strategischen Partnern vorantreibt. Sie gibt in dieser Funktion zusätzlich zu den Aufgaben als Landesmarketingorganisation (siehe auch Kapitel 5.2.1) zukünftig die Qualitätsmaßstäbe vor, unterstützt die Tourismusakteure beratend bei der Produktentwicklung und entfaltet thematische Initiativen. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, ist sie zu einem leistungsfähigen

Kompetenzzentrum weiterzuentwickeln. Gleichzeitig werden der TTG neue Gremien zur strategischen Abstimmung an die Seite gestellt, die sich aus Vertretern wichtiger Akteure des Thüringen-Tourismus sowie externer Experten zusammensetzen.

- **Die Tourismusorganisationen der regionalen und lokalen Ebene erhalten Möglichkeiten, ihre Strukturen professioneller zu gestalten.**

Diese Zielvorgabe ist nicht gleichzusetzen mit einer Selbstverpflichtung des Landes zu einer pauschalen finanziellen Unterstützung regionaler Tourismusverbände. Vielmehr sollen diese durch Pilotprojekte, die im Wettbewerbsverfahren ausgelobt und vergeben werden, konzeptionell unterstützt werden. Ziel ist es, ihre Strukturen zu optimieren, Synergien auszuschöpfen, Budgets und Personal zu bündeln und zusätzliche Mittel zu generieren. Diese Unterstützung muss an Bedingungen gekoppelt werden. Hierzu gehören die Selbstverpflichtung zum erkennbaren Auftreten als Teil der Marke Thüringen, der Wille zur absoluten Ausrichtung der Aktivitäten auf die Gästebedürfnisse und nicht zur lokalpolitischen Selbstdarstellung sowie eine verbindliche Aufgabenteilung mit der TTG.

- **Grenzüberschreitende Tourismusregionen werden in ihrem Bestreben, sich als Bestandteil der übergeordneten Destination zu profilieren, unterstützt.**

Thüringen ist ein Bundesland, in dem viele Gebiete Teil einer Region sind, die sich über die Landesgrenzen hinaus erstrecken. Hierzu gehören der Südharz, die Thüringer Rhön und das Thüringer Vogtland. Unter der Voraussetzung, dass alle Tourismusorganisationen in den betroffenen Bundesländern verbindliche Kooperationen eingehen, professionelle und tragfähige Organisationsformen schaffen sowie eine gemeinsame Marketingstrategie umsetzen wollen, werden diese in ihrem Vorhaben unterstützt. Diese Regionen müssen sich optisch in ihrem Corporate Design nicht zwangsläufig der Marke Thüringen unterordnen. Es sollten jedoch alle Möglichkeiten einer Kooperation auf Marketing- und Produktebene mit dem Freistaat ausgeschöpft werden.

Beide Teile des Eichsfelds in Thüringen und Niedersachsen arbeiten zwar bereits grenzüberschreitend in einer gemeinsamen Organisation zusammen. Das Eichsfeld erfüllt jedoch (noch) nicht wichtige Kriterien (hoher ungestützter Bekanntheitsgrad, ausreichende finanzielle und personelle Ausstattung) einer eigenen touristischen Destination.

4.4 Quantitative und qualitative Ziele: Controlling aufbauen

Der Zielerreichungsgrad wird über einfache quantitative und qualitative Kennzahlen kontinuierlich überprüft. Folgende messbare Zielvorgaben werden für die Entwicklung bis 2015 ausgesprochen:

Nachfrage und Image

- Realisierung einer jährlich über dem Durchschnitt der deutschen Flächenbundesländer liegenden Steigerungsrate bei den Übernachtungszahlen (in Betrieben mit mehr als neun Betten¹⁷).
- Jährliche Steigerung des Marktanteils an allen Übernachtungen der Flächenbundesländer in Deutschland.
- Jährliche Steigerung der Zahl der Übernachtungen ausländischer Gäste (hier insbesondere aus den Fokusbundländern Niederlande, Schweiz und Österreich).
- Steigerung des Images des Reiseziels Thüringen bis 2015 (messbar über Wiederholung der 2010 durchgeführten Imagebefragung).

Vertriebskennzahlen

Jährliche Steigerung...

- der Buchungen über das TOMAS-Buchungssystem in Thüringen,
- der Zahl der Internet-Visits auf www.thueringen-tourismus.de sowie
- der Verkaufszahlen der Thüringen Card,

Qualitätsbezogene Zielvorgaben

Jährliche Steigerung...

- der Zahl der mit der i-Marke des DTV zertifizierten Tourist-Informationen,
- der Zahl der Service-Q-Betriebe,
- der Zahl der klassifizierten Hotelbetriebe gemäß der Deutschen Hotelklassifizierung,
- der Zahl der nach DTV-Kriterien klassifizierten Ferienwohnungen und Privatzimmer,
- der Zahl der Qualitäts-Gastgeber „Wanderbares Deutschland“ sowie
- der Zahl der „Bett&Bike“-Betriebe.

Die Erreichung dieser Ziele liegt nicht in der Verantwortung einer einzelnen Institution. Vielmehr sind alle Tourismusorganisationen und Multiplikatoren gehalten, diese Ziele durch gemeinschaftliches aufeinander abgestimmtes Engagement zu unterstützen.

Die Entwicklung dieser Messgrößen sollte in den nächsten Jahren für alle Akteure transparent auf einer geeigneten Plattform kommuniziert und z. B. in Newslettern abgebildet werden. Hierfür bietet sich der Bereich „Fachpublikum“ auf der Internetpräsenz der TTG an.

¹⁷ Ab 2012 Umstellung infolge der anstehenden EU-weiten Harmonisierung der Statistik auf Betriebe mit mehr als 10 Betten.

5. Gemeinsame Zukunft: Tourismusmarke und Kooperation

Die Erreichung der vorab genannten Ziele hängt stark von einer landesweit vorangetriebenen Strategie ab. Eine partnerfähige Markenarchitektur, die Konzentration auf ausgewählte Themen sowie ein klarer Zielgruppenfokus ist hierfür die Grundlage.

5.1 Tourismusmarke Thüringen

5.1.1 Künftige Markenarchitektur: Familienmarke

5.1.1.1 Markenkernwerte

Thüringen ist **grün, idyllisch, freigeistig, facettenreich, bodenständig, inspirierend, traditionsbewusst und zentral**. Diese acht Werte beschreiben das Wesen der Tourismusmarke Thüringen und bilden damit ihren Markenkern, der ihren spezifischen Charakter beschreibt. In der Zusammensetzung seiner Werte ist der Markenkern einzigartig. Damit ist er ein hohes Investitionsgut für Thüringen. Der Markenkern bzw. die einzelnen Markenkernwerte sollten in allem Handeln der Marke nach innen (Leistungsträger und Leistungsvermittler) und außen (Gäste, Multiplikatoren etc.) spürbar werden. Somit ist der Markenkern Erbe und Verpflichtung für die Zukunft zugleich. Hinter den acht Markenkernwerten der Tourismusmarke Thüringen liegen spezifische Geschichten, Leistungen und Besonderheiten, die sowohl in der Geschichte als auch im Hier und Jetzt liegen können. Sie wurden durch zahlreiche Interviews mit Akteuren im Thüringer Tourismus und einem intensiven Studium markenrelevanter Unterlagen identifiziert und zu Markenkernwerten verdichtet.

- So wird der Markenkernwert **grün** z. B. dadurch gestützt, dass 1/3 der Landesfläche Thüringens aus nationalen Naturlandschaften besteht und der Gast in Thüringen keine Kernkraftwerke und kaum Schwerindustrie vorfindet.
- **Idyllisch** ist Thüringen u. a. durch die Ruhe und Stille, die Gäste dort finden. Sie müssen in Thüringen nicht mit Staus oder langen Warteschlangen rechnen.
- Der **Freigeist** Thüringens ist sicher ein Wert, der eher aus der Vergangenheit entsprungen ist und heute eher weniger wahrnehmbar ist. Er wurde beispielsweise durch Bauhaus-Künstler geprägt, deren Ziel es war, radikal mit Traditionen zu brechen.
- Der kulturelle Reichtum Thüringens basiert auf der historischen Kleinteiligkeit der Destination und ist einer der Leistungsbeweise für den Markenkernwert **facettenreich**.
- Der **inspirierende** Geist Thüringens ließ Goethe, Schiller und weitere historische Persönlichkeiten Meisterwerke hervorbringen.
- **Bodenständigkeit** als Persönlichkeitsmerkmal der Tourismusmarke fußt unter anderem auf den zahlreichen Bauern- und Ferienhöfen, die den Gästen Thüringens als Urlaubsdomizil zur Verfügung stehen und der bodenständigen Art der Thüringer.
- Die Beliebtheit der Thüringer Bratwurst bei Einheimischen und deren Bekanntheit bei Gästen ist ein Zeichen des **Traditionsbewusstseins**, das tief in der Tourismusmarke verwurzelt ist.

- Die Lage Thüringens in der Mitte Deutschlands macht die **Zentralität** der Destination aus. Daneben sind die Wege zwischen den touristischen Attraktionen in Thüringen kurz, sodass Gäste schnell von A nach B kommen.

Die Markenkernwerte *grün, zentral, bodenständig, traditionsbewusst, idyllisch und facettenreich* werden bereits durch die Tourismusmarke genutzt und von Gästen heute auch wahrgenommen. Im Gegensatz dazu stehen die Markenkernwerte *freigeistig und inspirierend*, die ihren Ursprung in der Historie Thüringens haben, aber momentan nicht gelebt werden. Sie sind jedoch höchst differenzierend und ergeben im Zusammenspiel mit den bereits genutzten Markenkernwerten ein rundes und profilierendes Bild Thüringens. Im Moment noch ungenutzt, können die Markenkernwerte *freigeistig* und *inspirierend* wieder reanimiert werden, denn durch ihre historischen Wurzeln sind sie für die Gäste höchst glaubwürdig. Zudem werden sie durch aktuelle Trends und Zeitgeistströmungen, wie dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, gestützt und sind dadurch für Gäste höchst attraktiv. Aktuelle Leistungen können kopiert werden, die Vergangenheit nicht.

5.1.1.2 Markengemeinschaft

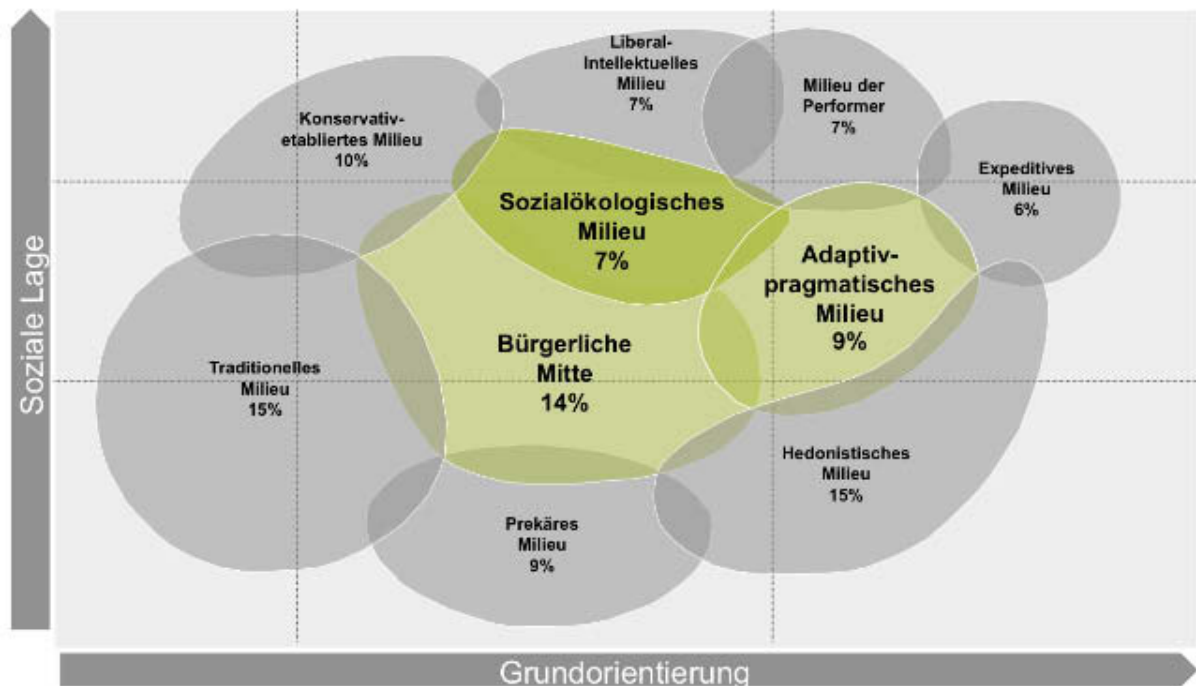
Je spezifischer und kantiger eine Tourismusmarke ist, desto stärker werden deren Werte auch von außen wahrgenommen. Menschen, deren eigene Werteorientierung stark zu diesen Markenkernwerten passt, fühlen sich automatisch von der jeweiligen Marke angezogen. Sie bilden das Potenzial für eine starke Markengemeinschaft, den sog. Fans (siehe Kapitel 2.6). Das Modell der Sinus-Milieus® gruppiert die deutsche Gesellschaft unter anderem nach deren Wertesystemen (z. B. Traditionsverwurzelung, Selbstverwirklichung) und ihren demografischen Merkmalen (z. B. Alter, Einkommen) in Cluster bzw. Milieus. Vergleicht man nun die Werte, Einstellungen und Lebensweisen dieser Milieus mit Thüringens Markenkernwerten, stößt man bei zahlreichen Werte-Überschneidungen auf Milieus, in denen ein hohes Anziehungspotenzial der Marke Thüringen besteht. Sie werden durch ähnliche Wertesysteme von ihr angezogen. Die durch das Projektteam identifizierten Fan-Milieus für die Tourismusmarke sind das Sozialökologische Milieu, das Adaptiv-Pragmatische Milieu sowie die Bürgerliche Mitte. Sie sind die moderne Mitte der deutschen Gesellschaft und zeichnen sich durch zukunftsgerichtete Wertesysteme aus.

- Idealistische, konsumkritische/-bewusste Menschen mit einem ausgeprägten ökologischen und sozialen Gewissen bilden das **Sozialökologische Milieu**. Sie haben eine hohe Formalbildung, sind im Durchschnitt 48 Jahre alt und haben eine große Neigung zu Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Freiheit, Natur, Umwelt, Kunst, Kultur und Bildung. Mit Thüringen haben Sozialökologische die Werte grün, zentral, bodenständig, inspirierend, facettenreich, freigeistig und idyllisch gemein.
- Das **Adaptiv-Pragmatische Milieu** als die mobile zielstrebige junge Mitte der Gesellschaft hat eine große Affinität zu Pragmatismus, Leistung, Flexibilität, Familie, Verlässlichkeit, modernem Lifestyle und lustvollem Konsum. Folgende Werte der Tourismusmarke Thüringen sind für die Adaptiv-Pragmatischen, die über mittlere und hohe Bil-

dungsabschlüsse verfügen und im Durchschnitt 36 Jahre alt sind, attraktiv: grün, zentral, bodenständig und idyllisch.

- Die **Bürgerliche Mitte** ist der leistungs- und anpassungsbereite bürgerliche Mainstream, der auf Familie, Harmonie, Strebsamkeit, Gemeinschaft, Bildung, Lebensqualität und Freundlichkeit großen Wert legt. Das Milieu zeichnet sich durch qualifizierte mittlere Bildungsabschlüsse und ein Durchschnittsalter von 52 Jahren aus. Mit Thüringen verbindet sie die Affinität zu den Markenkernwerten grün, zentral, bodenständig, traditionsbewusst und idyllisch.

Abbildung 10: Markengemeinschaft der Tourismusmarke Thüringen



Quelle: Bearbeitung Brand:Trust 2011 auf Basis Sinus-Institut 2010

Diese Sinus Milieus® passen auch hinsichtlich ihres Reiseverhaltens perfekt zu den Angeboten Thüringens: Bei den Reisetemen Kulturreise, Studienreise, Skiurlaub/ Wintersporturlaub, Städtereise, Urlaub auf dem Land, Wanderurlaub, Trekkingurlaub, Gesundheitsurlaub, Kur sowie der geplanten Urlaubsdestination Mittelgebirge, sind in den selektierten Thüringer Zukunftsmilieus überdurchschnittliche Präferenzen zu erkennen.

5.1.1.3 Markenpositionierung

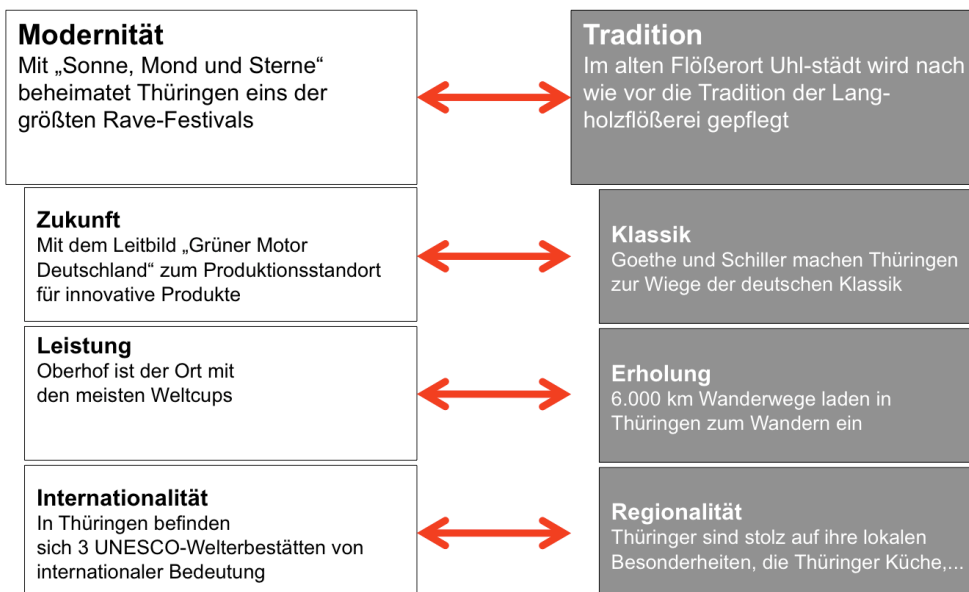
Im Rahmen der Markenpositionierung wurde analysiert, was die Tourismusmarke Thüringen wirklich gut kann und wofür sie auf Basis dieser Ergebnisse zukünftig stehen will. Diese Erkenntnisse führen zu einer eigenständigen „Position“ im Markt, ausgedrückt in der Positionierung der Tourismusmarke. Eine erfolgreiche Positionierung geht von Positionierungskriterien, d. h. Gründen für Gäste, sich für eine Destination zu entscheiden, aus. Das können z. B. die schöne Landschaft, die hohe Qualität der Wellness-Angebote oder ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis sein. Nun gilt es, aus allen in Frage kommenden Positionierungskrite-

rien diejenigen auszuwählen, die zur Tourismusmarke Thüringen passen (Abgleich mit den Markenkernwerten), von den Gästen gewollt (Abgleich mit den Wünschen der Gäste) und von den Wettbewerbern nicht besetzt sind (Abgleich mit Leistungen und Angeboten der Benchmark-Regionen Südtirol, Bayern, Vorarlberg und Sachsen-Anhalt). Diese sog. Aha-Kriterien (siehe Kapitel 2.6) weisen mögliche Positionierungslücken auf und wurden durch das Projektteam für die Tourismusmarke Thüringen als

- das umfassende und tiefgehende Angebot an Kunst, Kultur und Geschichte,
- das Angebot an historischen Städten,
- die Ruhe und Abgeschiedenheit sowie
- die geschützten Naturlandschaften identifiziert.

Diese Kriterien sind die Grundlage für die Positionierung der Tourismusmarke und finden darin stark verdichtet Anwendung. Eine Möglichkeit ist die Formulierung: „**Spannungsbogen zwischen modernsten Entwicklungen ihrer Zeit in Kultur, Musik, Geistesgeschichte, Wissenschaft und reizvollen Landschaften**“. Diese Positionierung verbindet die kulturellen wie auch die natürlichen Erlebnismöglichkeiten der Tourismusmarke. Zudem zeigt sie die Spannungsbögen der Tourismusmarke auf. So ist Thüringen zum einen modern, was durch das Rave-Festival „Sonne Mond und Sterne“ deutlich wird und zum anderen traditionsbewusst, wofür der alte Flößerort Uhlstädt steht. Die Internationalität Thüringens zeigt sich in den drei UNESCO-Welterbestätten mit hoher internationaler Relevanz. Dem steht der Fokus Thüringens auf regionale Besonderheiten wie der Thüringer Küche gegenüber. Zudem ist Thüringen sowohl leistungsorientiert, wofür Oberhof steht als auch erholsam mit den 6000 km Wanderwegen. Mit der Formulierung des Leitbilds „Grüner Motor“ will sich Thüringen zum Produktionsstandort für innovative Produkte entwickeln und damit für Zukunft stehen, während die Tourismusmarke auch stark mit Klassik, verkörpert durch Goethe und Schiller, verbunden wird.

Abbildung 11: Spannungsbögen der Tourismusmarke Thüringen



Quelle: Brand:Trust 2011

5.1.1.4 Markenarchitektur

Ein **Familienmarkensystem** ist das für Thüringen passende Markenarchitekturkonzept. Es stärkt die Gemeinschaft der Marken durch die Bekenntnis zu Gemeinsamkeiten, die in den Werten (und damit in den Gästen, die potenziell angezogen werden können) und in der Positionierung liegen. Die Einzelmarken Thüringens sind zwar auf der Leistungsebene extrem verschieden, z. B. Weimar oder Erfurt (Kulturerlebnisse) und der Thüringer Wald (Naturerlebnisse). Bewegt man sich jedoch auf der Werteebene, ist festzustellen, dass sich sowohl in Weimar als auch im Thüringer Wald Idylle entdecken lässt, was einen Markenkernwert der Tourismusmarke darstellt. Während der Gast die Idylle im Thüringer Wald durch die unberührte Natur entdecken kann, genießt er das Flair von Weimar und Erfurt ohne Hektik und Verkehrslärm.

Natürlich soll der Gast die Gemeinschaft nicht nur durch Erlebnisse spüren, sondern auch visuell durch Stilelemente wahrnehmen, die von allen Einzelmarken der Familienmarke verwendet werden. Für diesen optischen Zusammenhang kann

- eine Form (vergleichbar dem „Bogen“ im Design der Tourismusmarke Bayern),
- ein Logo,
- eine spezifische Schriftart oder sonstige visuelle Gemeinsamkeiten entwickelt werden.

Die Eignung der Stilelemente

- Farbe,
- Taktung (z. B. Herbst/Sommer/Winter) sowie
- Nomenklatur (z. B. KitzTouren, KitzWebTV bei Kitzbühel) sollte zusätzlich überprüft werden.

Geeignete Stilelemente müssen dann durch eine Markendesign-Agentur partnerfähig entwickelt werden. Dabei bedeutet Partnerfähigkeit, durch das Design die Einbindung anderer Einzelmarkendesigns zu ermöglichen. So werden die Designelemente mit der Zeit stilbildend für die Tourismusmarke Thüringen und entwickeln eine enorme Durchsetzungskraft.

Neben dem Fokus auf Gemeinsamkeiten zeichnet ein Familienmarkensystem ein gewisser Grad an Eigenständigkeit aus. So müssen die Einzelmarken neben ihren inhaltlichen und visuellen Verbindungen ihre inhaltliche und optische Eigenständigkeit herausstellen. Um das sicherzustellen, wurde mit dem Projektteam der Grad des inhaltlichen und des optischen Zusammenhangs zwischen den Einzelmarken und der Marke Thüringen im Familienmarkensystem festgelegt. Sie sollte sowohl inhaltlich (z. B. Nutzung der Werte in der Kommunikation der Einzelmarke, in Leistungsangeboten) als auch visuell (Nutzung des Logos oder weiterer Markenstilelemente) auf dem gleichen Niveau sein. Auf einer Skala von 1 bis 5 wurde diese auf 3,5 festgelegt, was einer mittelstarken Verbindung der Einzelmarken mit der Marke Thüringen im Familienmarkensystem entspricht. Wichtig ist bei diesem Markenkonstrukt, dass es ähnlich wie bei einer Familie ein Oberhaupt geben muss, welches die Achtung des gemeinsamen Wertesystems und der gemeinsamen Stilistik sicherstellt. Deshalb ist wichtig, dass

eine zentrale Stelle wie die TTG die notwendigen Handlungsbefugnisse erhält, die Einhaltung der Markenregeln, des gemeinsamen Wertesystems und der Markenstilistik unter allen Familienmarkenmitgliedern einzufordern.

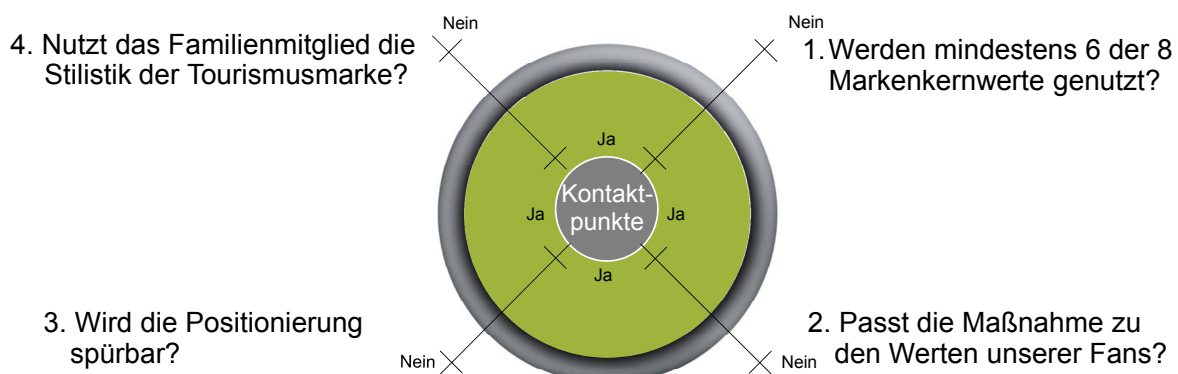
Ein Beispiel für eine Familienmarke im Tourismus ist Südtirol. Alle Einzelmarken der Familienmarke müssen sich zu den Werten der Tourismusmarke Südtirol bekennen. So bilden die Werte herzlich, kantig und warm, kontrastreich und traditionsreich, Symbiose aus alpin und mediterran, Spontaneität und Verlässlichkeit die wertebasierte und damit inhaltliche Klammer der Familienmarke. Daneben muss jeder Leistungsträger, der die Familienmarke verwendet, seine jeweiligen Eigenheiten in den Vordergrund stellen, um ein klares eigenes Profil zu erhalten. Der Wert Gesundheit wird z. B. nur der Einzelmarke Meraner Land zugesprochen, während der Gast Kunst und Kultur innerhalb der Familienmarke Südtirol nur im Vinschgau erlebt. Der starke inhaltliche Zusammenhang der Einzelmarken wird in der optischen Verbindung weitergeführt. Sie wird durch die Markenstilelemente Logo, Form und Schrift deutlich, die sehr partnerfähig gestaltet sind und aus diesem Grund von vielen Einzelmarken verwendet werden. Das verleiht der Familienmarke Südtirol eine hohe visuelle Durchsetzungsstärke. Jedoch zeigt auch optisch jedes Familienmitglied seine Eigenständigkeit. Das geschieht bei der Einzelmarke Meraner Land z. B. durch die Farbe Dunkelrot, während Vinschgau die Farbe Gelb für sich einnimmt.

5.1.1.5 Markenregeln

Eine effiziente Führung der Familienmarke Thüringen basiert auf Markenregeln, die von allen Einzelmarken genutzt werden. Sie wurden vom Projektteam, ausgehend von den wichtigsten Themen, die geregelt werden müssen, und unter Berücksichtigung der gesamten entwickelten Markenstrategie definiert. In ihrer Gesamtheit sind sie Richtlinien für die inhaltlichen und visuellen Gemeinsamkeiten der Einzelmarken. Will also eine Einzelmarke wie Weimar in Zukunft ein neues Angebotspaket oder eine neue Leistung entwickeln, sollten zunächst folgende Markenregeln mit „Ja“ beantwortet werden können:

1. Werden mindestens sechs der acht Markenkernwerte genutzt?
2. Passt die Maßnahme zu den Werten unserer Fans?
3. Wird die Positionierung spürbar?
4. Nutzt das Familienmitglied die Stilistik der Tourismusmarke?

Abbildung 12: Markenregeln der Tourismusmarke Thüringen



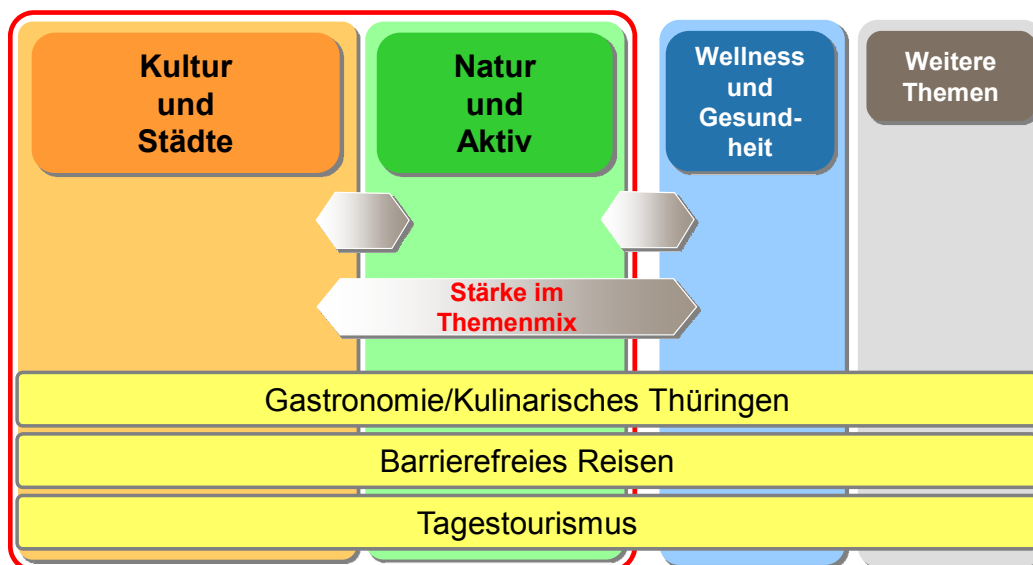
Quelle: Brand:Trust 2011; definiert von den Projektmitgliedern am 21.01.11

5.1.2 Themen und Zielgruppen

5.1.2.1 Drei Hauptthemen

Die Auswertung der Marktforschung hat die bislang im Marketing- und Produktbereich auf Landesebene bearbeiteten Themensäulen bestätigt. Allerdings ergab sich eine Akzentverschiebung bei ihrer Gewichtung, was sich auf Maßnahmen, Aktivitäten und Mittelverwendung auswirken wird: „Kultur und Städte“ sowie „Natur und Aktiv“ sind angesichts der überwiegenden Gästeinteressen und der Ausbaupotenziale künftig die beiden wichtigsten Themen für den Thüringen-Tourismus. Das größte Differenzierungspotenzial gegenüber Wettbewerbern geht dabei von der Themenvielfalt in der Säule „Kultur und Städte“ aus, sie hat daher einen herausgehobenen Status. Deutlich wurde aber auch, dass gerade in angebotsseitigen Verknüpfungen von Kultur- und Naturerlebnissen ein wesentliches Erfolgspotenzial für den Freistaat besteht.

Abbildung 13: Hauptthemensäulen für den Thüringen-Tourismus



Quelle: dwif 2011

Jede Themensäule besteht aus Einzelthemen, die ihrerseits zum Zwecke einer Priorisierung in **Topthemen**, **Wachstumsthemen** und **Aufbauthemen** unterschieden werden. Hinzu kommen **Leuchttürme**. Dabei kann es sich um Sehenswürdigkeiten, historische Persönlichkeiten oder Orte aus oder in Thüringen handeln, die sich einer hohen überregionalen Bekanntheit erfreuen. Die Leuchttürme sollen im Marketing hervorgehoben werden, um die Assoziation dieser Begriffe mit Thüringen zu verstärken. Es empfiehlt sich, sie zum inhaltlichen Schwerpunkt für das überregionale Inlands- sowie das Auslandsmarketing zu machen.

Tabelle 4: Definition Leuchttürme und Themen

Begriff	Beschreibung	Zielsetzung
Topthema	Themenkomplexe mit hohem etablierten Bekanntheitsgrad für Thüringen; Leuchtturmschwerpunkt	Bündelung Themenorte und -einrichtungen; Schwerpunkt Jahresmarketing und Produktentwicklung
Wachstumsthema	Themenkomplexe mit mittlerem Bekanntheitsgrad; Verjüngungspotenzial, Ansprache neuer Zielgruppen und Märkte	Wie Topthema; Steigerung der Bekanntheit, zielgruppenspezifische Angebotsentwicklung
Aufbauthema	Wie Wachstumsthema; inhaltliche und touristische Aufarbeitung notwendig	Wie Wachstumsthema
Leuchtturm	Einzelthema (Sehenswürdigkeit, historische Persönlichkeit, Ort) mit hoher überregionaler Bekanntheit, touristischer Erlebbarkeit,	Stärkere Assoziation mit Thüringen, Familienmarke, überregionales Auslandsmarketing

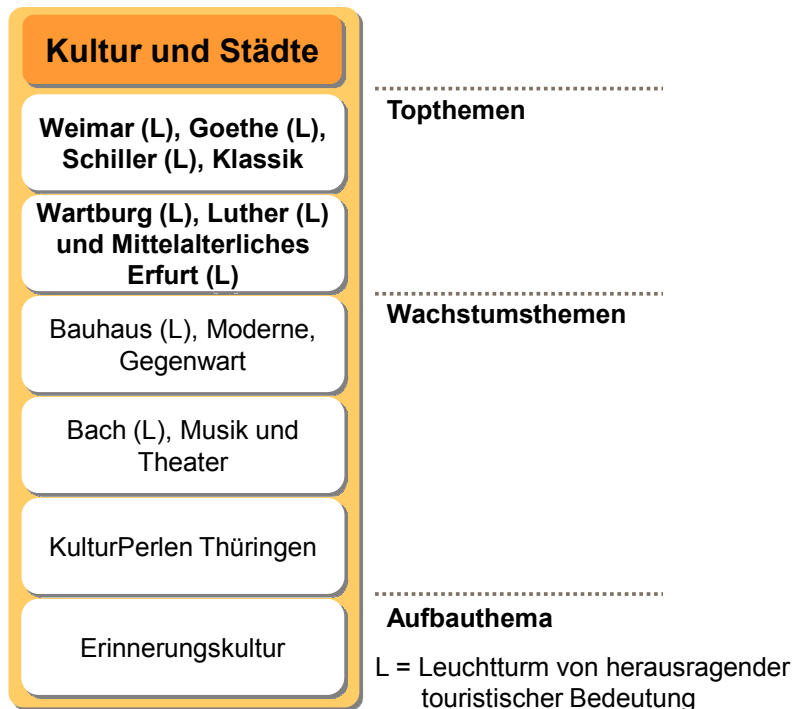
Quelle: dwif 2011

Kultur und Städte

Kulturtourismus ist ein Wachstumsmarkt, der für Thüringen eine große Bedeutung hat und noch zahlreiche offene Angebots- und Nachfragepotenziale aufweist. Die Position der Kultur im Gesamttourismusmarketing Thüringens wird mit der neuen Landestourismuskonzeption nachhaltig gestärkt. Mit den Städten Weimar und Erfurt, der Wartburg und den historischen Persönlichkeiten Goethe, Schiller, Luther und Bach verfügt Thüringen über eine große Bandbreite kultureller Leuchttürme von überregionaler bzw. sogar internationaler Bekanntheit.

Die Säule „Kultur und Städte“ ist im Rahmen des Spezialkonzeptes Kulturtourismus im Einvernehmen mit den Akteuren inhaltlich bereits sehr präzise ausgearbeitet worden und zeichnet sich durch sechs Segmente: zwei Topthemen, drei Wachstumsthemen und ein Aufbauthema aus (Abbildung 14, Details siehe Spezialkonzept Kulturtourismus).

Abbildung 14: Profilierungsthemen der Themensäule Kultur und Städte



Quelle: dwif 2011

Natur und Aktiv

Bei der Säule „Natur und Aktiv“ wurden durch die Marktforschung Radfahren und Wandern als Topthemen für Thüringen bestätigt, auf ihnen sollten die Schwerpunkte der Infrastrukturentwicklung, der Produktentwicklung und des Marketings liegen. Die Wachstums- und Aufbauthemen sollten in den betreffenden Regionen sehr zielgruppenspezifisch weiterentwickelt werden.

Zur weiteren Stärkung dieser Themensäule sind folgende Aktivitäten umzusetzen:

- Die Säule „Natur und Aktiv“ muss mit einem thüringenspezifischen Profil ausgestattet werden. Leuchttürme sollen auch hier die Unverwechselbarkeit sichern. Sie sind erforderlich, weil sich alle Flächenbundesländer mit den Themen Radfahren und Wandern positionieren und sich dadurch kaum voneinander abheben.
- Wichtig ist zudem die Identifikation und Priorisierung des weiteren Infrastrukturbedarfes.
- Die von der TTG gemeldeten Lücken und Defizite im Qualitätsmanagement (z. B. Zertifizierung von wanderfreundlichen Unterkünften) sind zu definieren und Gegenmaßnahmen einzuleiten.
- Zu allen Themenfeldern (Top-, Wachstums- und Aufbauthemen) muss eine innovative und attraktive Produktgestaltung vorangetrieben werden. Ein themenspezifischer Leitfaden für die Leistungsträger soll dies unterstützen.

Abbildung 15: Profilierungsthemen der Themensäule Natur und Aktiv



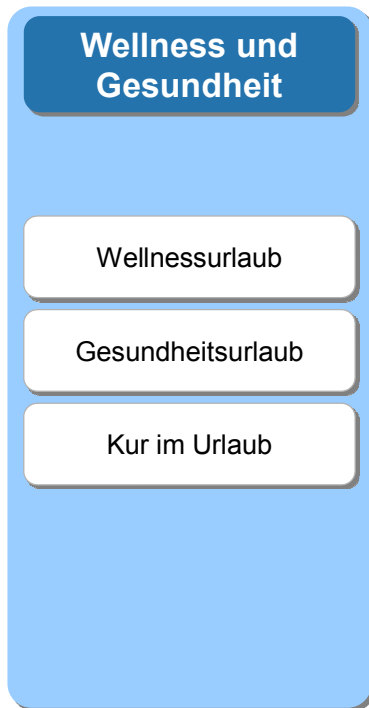
Quelle: dwif 2011

Wellness und Gesundheit

Mit der 2009 fertiggestellten Studie zur Strategie für die Heilbäderwirtschaft liegt ein ausführlicher Überblick über die Stärken und Schwächen der Thüringer Heilbäder und Kurorte vor. Thematisch fehlt Thüringen im wichtigen Sektor Gesundheitstourismus allerdings noch ein eigenes Gesicht. Derzeit existieren wenige buchbare Produkte. Es fehlt eine eigene Profilierungsstrategie. In den nächsten Jahren sind deshalb einige wichtige Aufgaben zu bewältigen:

- Die verschiedenen Top-, Wachstums- und Aufbauthemen im Wellness- und Gesundheitstourismus sind zu gewichten und die Alleinstellungsmerkmale herauszuarbeiten (Leuchttürme). Erste konzeptionelle Grundlagen für ein mögliches Themenmarketing wurden schon geschaffen.
- Auf der Grundlage der Studie für die Heilbäderwirtschaft sind die zukünftigen Förderungsschwerpunkte zu definieren (Infrastruktur/Kurorte).
- Die Kooperationsstrukturen und die zukünftige Aufgabenteilung zwischen TTG, Thüringer Heilbäderverband und den weiteren Akteuren sind verbindlich zu vereinbaren und umzusetzen.
- Die Produktentwicklung muss forciert werden. Ähnlich dem Natur- und Aktivsegment bietet sich die Erstellung eines Leitfadens zur fachlichen Unterstützung der Tourismusakteure an.

Abbildung 16: Themensäule Wellness und Gesundheit



Quelle: dwif 2011

Stärke im Themenmix

Eine besondere Stärke des Tourismusangebots in Thüringen ist, dass Kultur, Natur sowie Wellness und Gesundheit räumlich in unmittelbarer Nachbarschaft zueinander erlebbar sind. Daher sollen die drei Themensäulen auch auf der Produkt- und Marketingebene zukünftig verstärkt miteinander verbunden werden.

Zielgruppenspezifische Qualitätsentwicklung entsprechend der drei Themensäulen

Die Gewichtung der Themen muss sich auch im Qualitätsstandard widerspiegeln. Thüringen muss sich daher weiterhin sehr intensiv darum bemühen, zielgruppenspezifischen Bedürfnissen in vorbildlicher Weise nachzukommen. Leistungsträger müssen motiviert werden, sich weiterzubilden und Qualitätsauszeichnungen zu erwerben. Für spezielle Kulturgastgeber gibt es bislang leider keine bundesweiten Qualitätsauszeichnungen. Die Zahl der Bett&Bike-Betriebe sowie der Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland sollte kontinuierlich erhöht werden (siehe Kapitel 4.4). Von der Entwicklung und weiteren Nutzung von Qualitätsauszeichnungen auf Bundesland- oder Regionalebene wird abgeraten. Es sollten ausschließlich bundesweite Initiativen verfolgt werden.

Querschnittsthemen

Über die drei Themensäulen hinaus gibt es Querschnittsthemen, die von landesweiter Bedeutung sind. Dies sind „Gastronomie/Kulinarisches Thüringen“, „Barrierefreier Tourismus“ und der „Tagestourismus“. Sie stellen wichtige Angebote und Leistungen im Sinne von Komplementärangeboten dar und sollten kontinuierlich gestärkt werden.

- Insbesondere beim **Thema Kulinarik** ist das Image Thüringens künftig deutlich zu verbessern; dazu sind Qualitäts- bzw. Innovationskampagnen (z. B. Wettbewerbe) zu entfalten. Die Empfehlung, das Thema Bratwurst zum „unverzichtbaren Ritual“ für Gäste weiterzuentwickeln, steht hierzu nicht im Widerspruch, im Gegenteil: Wenn der Freistaat so stark mit der Bratwurst in Verbindung gebracht wird, sollte diese Bekanntheit auch positiv für das Reiseland Thüringen eingesetzt werden.
- **Barrierefreier Tourismus** als Querschnittsthema ist dahingehend zu verstehen, dass die verschiedenen Themensäulen auch für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen zugänglich gemacht werden sollen. Wie bereits erwähnt (Kapitel 4.2), handelt es sich dabei um ein wichtiges Grundprinzip der Landesstrategie.
- Der **Tagestourismus** darf in der Landesstrategie nicht vernachlässigt werden. Die Analyse zum Wirtschaftsfaktor Tourismus hat die enorme wirtschaftliche Bedeutung dieses Segments deutlich gemacht. Daher ist es wichtig, Tagestouristen in allen drei Themensäulen mit Informationen und Angeboten anzusprechen; eine Aufgabe, die vorrangig den regionalen und lokalen Tourismusorganisationen zukommt.

Weitere Themen

- **Landtourismus**

Der Landtourismus stellt ein Segment dar, das zu einer Verjüngung der Gästestruktur beitragen kann, denn dieses Segment hat seinen Schwerpunkt bei den Familien. In den nächsten Jahren sollten in diesem Segment der Ausbau der Qualität, die authentische Gestaltung der Betriebe, das Angebot regionaler Produkte und die Entwicklung spezifischer Landerlebnisse im Vordergrund stehen. Hier sollten Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) „Ferien auf dem Lande in Thüringen e. V.“ und TTG in Bereichen der Markenstrategie, der Produktentwicklung und der Vermarktung eng zusammenarbeiten. Ebenso wichtig ist, dass die landwirtschaftlichen Betriebe in Thüringen in ihrem Angebot möglichst oft die Landesstrategie verfolgen. So ist eine thematische Verbindung von Natur mit Kultur oder Gesundheit in den Produkten zielführend.

- **MICE-Tourismus (Meetings-, Incentives, Congress und Events)**

Der MICE-Tourismus ist ein Teil des Geschäftsreiseturismus, der in Thüringen eine nicht unerhebliche wirtschaftliche Bedeutung hat und aufgrund der zentralen Lage des Freistaates und des attraktiven Begleitangebotes Ausbaupotenzial aufweist. Eine Profilierung und Koordination dieses Segments auf Landesebene erscheint zwar sinnvoll, zeichnet sich jedoch durch eine hohe Bearbeitungsintensität aus. Dies erfordert Spezialkompetenzen, der Erfolg gemeinsamer Marktaktivitäten ist nur schwer nachzuweisen, und gleichzeitig besteht zwischen den beteiligten Partnern eine ausgeprägte Konkurrenzsituation. Da die von diesem Geschäftsfeld profitierenden Orte, Tagungsorten und Hotels in Thüringen in ihrer Zahl begrenzt sind, sollte das MICE-Segment nach Überzeugung der Gutachter nicht mehr als vorrangiges Aufgabenfeld der TTG angesehen werden. Soweit eine weitere Marktbearbeitung auf Landesebene von den Thüringer Partnern als erforderlich angesehen wird, sollte diese Aufgabe zukünftig einer spezialisierten Institution übertragen werden, die ihre Aktivitäten ausschließlich

aus Beiträgen der beteiligten Partner finanziert. Eine finanzielle Unterstützung durch den Freistaat oder durch die TTG sollte nur noch in Form von Marketingzuschüssen für Maßnahmen erfolgen, die im Interesse des gesamten Bundeslandes und nicht einzelner Orte oder Tagungsstätten liegen. In diesem Fall ist die TTG immer in die Planung einzubinden.

5.1.2.2 Hauptzielgruppen

Die TTG hat sich in den letzten Jahren in der Marktforschung sehr intensiv mit der Struktur der Thüringen-Gäste und Thüringen-Interessierten (insbesondere aus Deutschland) auseinander gesetzt. Die Datenlage ist daher sehr gut. Die Erkenntnisse fließen kontinuierlich in das Landesmarketing und die Produktgestaltung ein. Über einen Marktforschungsnewsletter werden die Erkenntnisse zudem im gesamten Freistaat publiziert und Studien im Internet zur Verfügung gestellt. Auf dieser Grundlage können die wichtigsten Zielgruppen abgeleitet werden.

Wichtige Aufgaben für die nächsten Jahre

Um in Zukunft die vorhandenen Marketingmittel zielgerichteter einsetzen zu können, soll der Zielgruppenfokus in Thüringen in den nächsten Jahren „schärfer“ gestellt werden. Dies bedeutet:

- Alle Aktivitäten werden auf die wichtigsten Gäste- und Potenzialgruppen konzentriert.
- Aktiv (Werbung, Anzeigenschaltung, Präsenz auf allgemeinen Freizeitmessen) werden nur noch die wichtigsten aktuellen und potenzialreichen Quell(-bundes-)länder bearbeitet. So sind die Ballungsräume in Westdeutschland noch stark ausbaufähig.
- Innerhalb der drei Themensäulen soll systematisch eine „Verjüngung“ erreicht werden, d. h. das bislang ermittelte Durchschnittsalter der Gäste soll sinken.
- Die Pflege von Stammgästen und Thüringen-Fans wird zukünftig intensiviert und Kundenbindungsinstrumente werden verstärkt zum Einsatz gebracht.
- Die Marktbearbeitung erfolgt zielgruppenspezifisch, d. h. entsprechend den jeweiligen Strukturen (z. B. Herkunft) und Bedürfnissen der anzusprechenden Personengruppen.
- Gemäß der großen Stärke Thüringens, werden den Gästen zudem Angebote unterbreitet, die sich aus den verschiedenen Themensäulen (d. h. Themenmix) bedienen.
- Der Zielgruppenfokus wird im **gesamten** Freistaat schärfer gestellt. Hierzu erhalten die Akteure entsprechende Vorgaben, beispielsweise in Form von themenspezifischen Leitfäden.
- Neukunden werden zukünftig noch stärker über ihre Wertvorstellungen und Lebensstile angesprochen. Die neue Markenstrategie gibt hierzu wichtige Hinweise.

Hauptzielgruppen

Folgende Zielgruppen in Deutschland haben über alle drei Themensäulen hinweg das größte Gewicht im Reiseland Thüringen und sollen in den Fokus gerückt werden:

- **Alter**
 - 40 bis 59 Jahre
 - 60 Jahre und älter
- **Familienstand**
 - Paare
 - Alleinstehende
 - Familien (in den Lebensstilgruppen)
- **Einkommen**
 - mittleres und hohes Einkommen
- **Werte-/Lebensstilgruppen** (in der Definition des Sinus-Instituts in Heidelberg von 2010; „Sinus-Milieus®“; siehe auch Kapitel 5.1.1.2)
 - Sozialökologisches Milieu
 - Bürgerliche Mitte
 - Adaptiv-pragmatisches Milieu

Die TTG sollte die Thüringer Tourismusakteure durch die Kommunikation von marktforschungsbasierten Zielgruppenprofilen dabei unterstützen, passgenaue Angebote gestalten zu können.

Zielgruppe der Zukunft

Die Aktivitäten dürfen sich nicht darauf beschränken, die oben genannten Personengruppen anzusprechen. Als **Zielgruppe der Zukunft** müssen auch die „**Jungen Erwachsenen**“ für Thüringen interessiert werden, und zwar vorrangig in der Themensäule „**Natur und Aktiv**“. Da dieses Zielgruppensegment bislang kaum aktiv bearbeitet worden ist, bedarf es zunächst einer strategischen Vorbereitung. Bis 2015 sollen daher vorbereitende Maßnahmen realisiert werden, d. h. Strategie- und Produktentwicklung, Bündelung der Angebote, Lancierung eines Ideenwettbewerbs für innovative Angebote etc. Die Angebotsentwicklung für junge Gäste sollte sich ausdrücklich auf innovative Premiumangebote konzentrieren.

Gäste aus dem Ausland

Im Gegensatz zur sehr gut ausgebauten Inlandsmarktforschung, bestehen in Hinblick auf ausländische Quellmärkte noch deutliche Wissenslücken (Gätestruktur, mögliche Thüringen-Interessenten in wichtigen Auslandsmärkten). Hier sollten in den nächsten Jahren entsprechende Aktivitäten entfaltet werden.

Aus diesem Grund können nur begrenzt Schlussfolgerungen zum Auslandsmarketing gezogen werden. Auf Basis der Daten, die über die Deutsche Zentrale für Tourismus vorliegen und der Kenntnis der wichtigsten Quellländer Thüringens (laut amtlicher Statistik) sind zumindest grobe Richtungsanweisungen für die nächsten Jahre formulierbar.

Angesichts eines bundesweit unterdurchschnittlichen Marktanteils ausländischer Gäste in Höhe von knapp 6% an allen Übernachtungen in Thüringen müssen die **Marketingmittel für internationale Märkte sehr gezielt eingesetzt** werden. Es wird daher ein sehr konzentrierter und zielgruppenspezifischer Einsatz von Themen im Ausland empfohlen, die das Potenzial haben, internationale Aufmerksamkeit zu erregen:

- Die Länder **Österreich und Schweiz** sollten ausschließlich über kulturelle Themen angesprochen werden.
- In weiteren nicht-deutschsprachigen Ländern sollten die Themen „Goethe/Schiller“, „Bach“, „Luther/Reformation“, „Bauhaus“, „Erinnerungskultur“ (z. B. **USA, Skandinavien**) im Mittelpunkt stehen.
- Gäste aus den **Niederlanden** sind hingegen am vielversprechendsten über das Segment „Natur und Aktiv“ sowie in der Kombination mit Kulturthemen zu gewinnen.

Im Auslandsmarketing sollten bewusst die touristischen Leuchttürme ins Zentrum gestellt werden. Eine Mittelbündelung und ggf. Aufgabenteilung mit der Erfurt Tourismus & Marketing GmbH, der Weimar GmbH, der Wartburg, dem Regionalverbund Thüringer Wald e. V. und, wo sinnvoll, mit dem Verein Städtetourismus Thüringen e. V. ist bei der Marktbearbeitung wünschenswert.

Darüber hinaus ist der von der TTG verfolgte Kurs im Auslandsmarketing fortzusetzen, weniger auf Endverbraucher-Marketing und dafür eher auf Multiplikatoren (d. h. Reiseveranstalter, Incomingagenturen und Journalisten) zu setzen. Ebenso sind die Aktivitäten der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mit weiteren Bundesländern (z. B. bei den Themen Luther, Bauhaus, Erinnerungskultur) zielführend. Eine Erhöhung des Etats für Aktivitäten im Ausland wird dringend empfohlen. Dies darf jedoch nicht zulasten der Mittel für das Inlandsmarketing erfolgen!

5.2 Optimierung der Organisations- und Kooperationsstruktur

Die **Optimierung von Organisation und Kooperation im Freistaat** stellt eine der **wichtigsten Aufgaben** für die Zukunft des Thüringen-Tourismus dar. Sie begründet sich über zahlreiche deutlich feststellbare Störfaktoren, wie die eingeschränkte Umsetzung der Dachmarke, eine zu große Vielfalt beim Themen- und Zielgruppenmarketing, Marketing- und Vertriebskonkurrenzen zwischen Tourismusorganisationen (z. B. Doppelpräsenzen auf Messen, unterschiedliche, konkurrierende Reservierungssysteme) und Qualitätsdefizite auf der Produktebene. Sehr häufig wurde zudem eine „Betreuungslücke“ zwischen den Leistungsträgern und der Landesebene sowie Verbesserungsbedarf bei der Kooperation der TTG mit regionalen Tourismusorganisationen beklagt. Der Handlungsbedarf erstreckt sich demnach auf unterschiedliche Ebenen.

Um hier zukünftig positive Veränderungen bewirken zu können, sind verschiedene **Erfolgsfaktoren** zu beachten:

- Die **TTG** muss eine **noch stärkere Führungsrolle** übernehmen und durch Ausweitung der Beratungskompetenz die Betreuungslücke zu den Leistungsträgern schließen. Dazu muss sie fachlich, finanziell und personell gestärkt werden.
- Zwischen TTG, regionalen und lokalen Tourismusorganisationen ist eine **Aufgabenteilung** anzustreben. Verbindliche Kooperationsvereinbarungen sind hierbei hilfreich.
- Zwar schließt sich eine institutionelle Förderung der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen aufgrund der begrenzten öffentlichen Mittel aus, dennoch sind **Hilfestellungen von Seiten des Landes bzw. der TTG** möglich: z. B. eine organisatorische Stärkung für eine bessere Aufgabenbewältigung, Anreizsysteme zur Erhöhung der Kooperationsbereitschaft mit der Landesebene, Ausweitung und Verbesserung der Angebote für Weiterbildung und Qualifizierung.
- Eine wichtige Basis für eine bessere Zusammenarbeit stellt die Neukonzeption einer **partnergerechten Markenarchitektur** dar, unter der sich möglichst viele Akteure in ihrem individuellen Geltungsanspruch wiederfinden. Gleichzeitig müssen wichtige Partner in die Verantwortung genommen werden.
- Ergänzend sollten **Förderprogramme** geschaffen werden, mit der die Marketingaktivitäten von regionalen und lokalen Tourismusorganisationen unter bestimmten Auflagen unterstützt werden können.

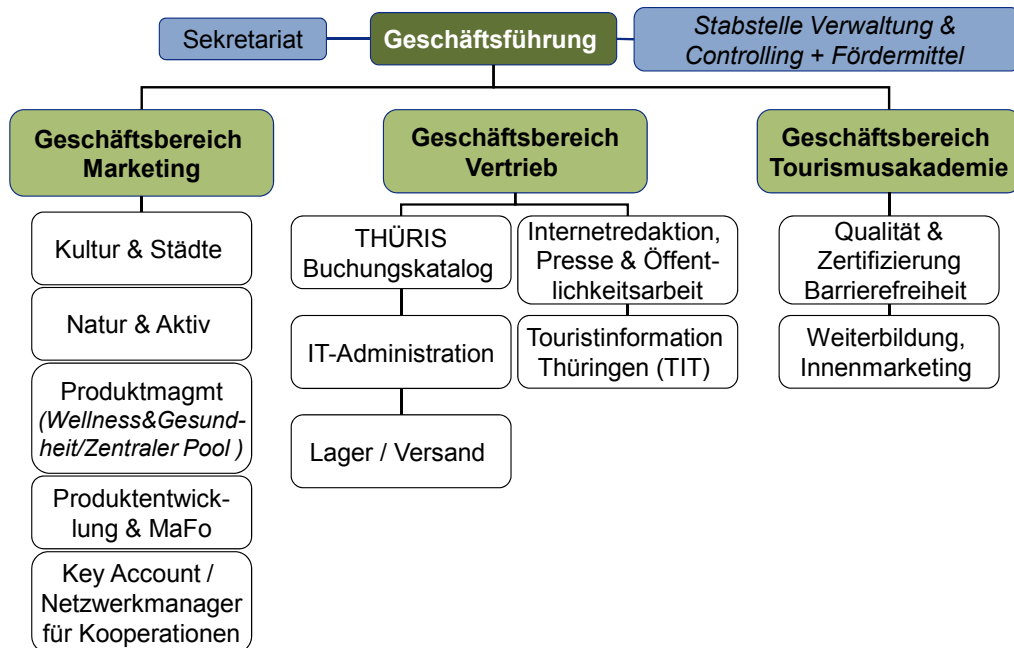
5.2.1 Kompetenzzentrum TTG

Die neue Landestourismuskonzeption weist der **TTG** eine verstärkte Bedeutung zu. Um ihre Aufgabe **als zentraler Koordinator** („Systemsteuerer“) für den Thüringen-Tourismus erfüllen zu können, wird ihr Aufgabenspektrum ausgeweitet:

- Hauptverantwortung für nationales und internationales Marketing für das Reiseland Thüringen
- Zentrale Koordination von Produktentwicklung und Marketingaktivitäten; ggf. Übertragung von Zuständigkeiten für einzelne Segmente/Themen an kompetente Partner
- Initiator und Ideengeber für touristische Produkte und Marketingstrategien
- Vertriebssteuerung in Zusammenarbeit mit weiteren Tourismusorganisationen
- Führung, Überwachung und Umsetzung der Familienmarkenstrategie in enger Kooperation mit den „Familienmitgliedern“
- Definition und Vorgabe der Qualitätsmaßstäbe und Koordinierung des Qualifizierungsbedarfs
- Unterstützung der Akteure durch eine kontinuierliche Marktforschung zum Inlandsmarkt und zu ausländischen Quellmärkten
- Gewinnung wichtiger strategischer Partner aus der Reisebranche und der übrigen Wirtschaft (im Sinne von Sponsorengewinnung)

Hierfür ist die **TTG zum Kompetenzzentrum** für den Thüringen-Tourismus auszubauen. Um die TTG in die Lage zu versetzen, u. a. die Aufgabe „Definition und Vorgabe der Qualitätsmaßstäbe und Koordinierung des Qualifizierungsbedarfs“ umzusetzen, soll auch die interne Struktur der TTG an diese neue Aufgabe angepasst werden. Neben einer Reihe von kleineren Organisationsveränderungen soll auch ein Geschäftsbereich Tourismusakademie entstehen.

Abbildung 17: Organisationsdiagramm für die TTG



Quelle: KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2011

Um die Rolle eines zentralen Koordinators erfüllen zu können, muss die TTG von **starken Marken- und Kooperationspartnern** unterstützt werden. Hierzu gehören auf Markenebene die Weimar GmbH, die Erfurt Tourismus und Marketing GmbH, die Klassik Stiftung Weimar, die Wartburg Stiftung, der Regionalverbund Thüringer Wald e. V., der Tourismusverband Hainich e. V. und der Tourismusverband Kyffhäuser e. V.

Wichtige Kooperationspartner sind zudem der Verein Städtetourismus in Thüringen e. V., der DEHOGA Thüringen e. V., die LAG „Ferien auf dem Lande in Thüringen“, die Nationalen Naturlandschaften in Thüringen, der Thüringer Heilbäderverband e. V., die drei Industrie- und Handelskammern sowie die drei länderübergreifenden Tourismusorganisationen in Rhön, Harz und Vogtland.

Der TTG kommt durch ihre Führungsrolle eine entscheidende Verantwortung dabei zu, eine große Anzahl von Akteuren im Sinne der Landesstrategie mitzunehmen und ein positives Kooperationsklima zu unterstützen. Daraus resultiert allerdings nicht die Verpflichtung, Akteure oder Arbeitsgruppen zu betreuen oder Themen aufzugreifen und in den Vordergrund zu rücken, die nicht im Sinne der Landesstrategie sind oder nicht die geforderten Qualitätskriterien erfüllen. Ihre Führungsrolle sollte sie nicht durch den Fokus auf die Erwirtschaftung

von Eigeneinnahmen und Erzeugung von Vertriebskonkurrenzen in Frage stellen. Verlinkungen und Kooperationen mit Partnern Thüringens sollten z. B. unter Einhaltung strenger Qualitätskriterien und Markengrundsätze möglich sein.

„Koordinieren“ heißt gleichzeitig nicht zwangsläufig immer „führen“ oder „Alleinverantwortung tragen“. Themenspezifisch kann die Führungsrolle anderen Partnern übergeben werden. Die TTG ist jedoch immer involviert.

5.2.2 Aufgabenteilung der verschiedenen Ebenen der Tourismusorganisationen

Zwischen Landes-, Regional- und Lokalebene der Tourismusorganisationen sollte die im Folgenden dargestellte Aufgabenteilung (Tabelle 5) angestrebt werden. Sie basiert auf dem nachfrageorientierten Ansatz, dass Außenmarketingaktivitäten und -mittel möglichst bei den Organisationseinheiten konzentriert werden müssen, die die höchste Reichweite erzielen. Daher sollte die TTG weitgehend das nationale und internationale Marketing und zentrale Steuerungsfunktionen übernehmen. Für bestimmte Aufgabenfelder (MICE, bestimmte Auslandsmärkte, Kulturthemen) ist jedoch – wie bereits erwähnt – eine Aufgabendelegation an geeignete Tourismusorganisationen oder Institutionen möglich.

Tabelle 5: Empfehlung zur Aufgabenteilung zwischen den Organisationsebenen

Thüringer Tourismus GmbH (TTG)	Regionale Tourismusorganisationen	Lokale Tourismusorganisationen
<ul style="list-style-type: none"> • Systemsteuerer • Impulsgeber • Markenführung • Nationales und internationales Marketing • Produktentwicklung und Vorgaben • Vorgabe von Qualitätskriterien • Innenmarketing • Marktforschung/ Controlling/ Werbeerfolgskontrolle • Koordinierung von Qualität und Qualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzerkennung • Kommunikation mit Leistungsträgern • Infrastruktur, Pflege, Erhalt • Qualifizierung • Schulung der Leistungsträger • Produktentwicklung/ Beratung • Gästeservice • Datenpflege (THÜRIS) • Ausflüglermarketing • Außenmarketing: grenzüberschreitende Regionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Örtliche Infrastruktur • Gästeservice (TI, Veranstaltungen...) • Qualität • Innenmarketing • Datenpflege (THÜRIS) • Produktentwicklung • Ausflüglermarketing • Beförderung der Angebotsqualität

Quelle: dwif 2011

Die Übersicht zur Aufgabenteilung schließt nicht aus, dass regionale und lokale Tourismusorganisationen ebenfalls Marketingaktivitäten realisieren. Diese sind optimaler Weise auf Tagesgäste aus der Region ausgerichtet oder werden im Verbund mit anderen Partnern (möglicherweise grenzüberschreitend) verfolgt. Die Hauptaufgabe der regionalen und lokalen Tourismusorganisationen soll sich darüber hinaus auf den Service gegenüber dem Gast, die

gemeinsame Produktentwicklung mit den Akteuren und weitere wichtige Basisaktivitäten (z. B. Qualitätsmanagement, Innenmarketing) konzentrieren.

Eine Neuordnung der regionalen Tourismusstrukturen findet im Rahmen dieser Landestourismuskonzeption nicht statt. Die von den Gutachtern erhobenen Daten deuten darauf hin, dass die finanzielle Ausstattung zahlreicher regionaler Tourismusverbände sehr schwach, der regionale Zuschnitt teilweise umstritten ist, und es einer Professionalisierung der Strukturen bedarf. In diesem Sinne sollten in Zukunft Projekte mit Pilotcharakter unterstützt werden, die an diesem Defizit ansetzen, Organisationen stärken bzw. professionalisieren, neue Finanzierungsquellen erschließen und durch ihr Beispiel andere zur Nachahmung motivieren (mehr dazu in den Kapiteln 5.3 und 7.1.2)¹⁸.

Eine Sonderrolle nehmen grenzüberschreitend agierende regionale Tourismusorganisationen ein. Sie sind immer im Kontext ihrer Aktivitäten mit ihren Partnern sowie hinsichtlich des Auftretens als gemeinsame Destination zu beurteilen. Die Kooperationen unter diesen Partnern sollten dabei grundsätzlich verbindlich sein und die Arbeitsstrukturen einen hohen Professionalisierungsgrad aufweisen. Selbst die Bildung einer gemeinsamen Organisation mit Rechtspersönlichkeit mit Vertretern anderer Bundesländer ist eine in Erwägung zu ziehende Option.

5.2.3 Abstimmungsgremien auf Landesebene

Um Kommunikation und Kooperation im Freistaat zu erhöhen und das gegenseitige Verständnis zu fördern, werden die nachfolgend abgebildeten Gremien bestätigt bzw. neu installiert. Sie setzen an unterschiedlichen Ebenen und Akteursgruppen an:

- Tourismus Board
- Landesbeirat Tourismus
- Friends of Thüringen
- Planungskonferenz

Zuständigkeitsbereich der Gremien, personelle Zusammensetzung sowie Tagungsrhythmus gehen aus der Übersicht (Tab. 6) hervor. Darüber hinaus wird eine **Koordinierungsgruppe** für die Umsetzung der Landestourismuskonzeption eingerichtet werden (siehe Kap. 5.1.1).

¹⁸ Vergleiche hierzu Pilotprojekt Hainich, 2006.

Tabelle 6: Gremienübersicht

Tourismus Board (neu)		
Aufgabe:	Mitglieder (u. a.)	
<ul style="list-style-type: none">• beratendes Gremium für Anregungen für kreative Ideen zur Weiterentwicklung des Thüringen-Tourismus• strategische Klammer zwischen privatwirtschaftlichen Partnern und Land• Identifikation wesentlicher Potenziale für Public Private Partnerships und möglicher Cross-Marketing-Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none">• TMWAT (Vorsitz und Einladung)• TMBWK• TTG• ADAC• ADFC• Deutsche Bahn AG	<ul style="list-style-type: none">• Merian• mdr Funkhaus• Kulturrat Thüringen• Vertreter der Hotellerie• Vertreter wichtiger Reiseveranstalter (Ameropa, ITS, Neckermann-Reisen)
Empfohlener Tagungsrhythmus:	Der bisherige Marketingbeirat der TTG wird aufgelöst. Dessen Mitglieder gehen in das Tourismus Board auf. Hierfür ist eine Änderung des Gesellschaftsvertrags der TTG erforderlich. Hierzu ist die Zustimmung der Gesellschafter laut Gesellschaftsvertrag notwendig.	
zweimal pro Jahr		
Landesbeirat Tourismus		
Aufgabe:	Mitglieder:	
<ul style="list-style-type: none">• Austausch- und Kommunikationsplattform für Vertreter des Thüringen-Tourismus• Beratung der Koordinierungsgruppe	<ul style="list-style-type: none">• Minister TMWAT (Vorsitz und Einladung)	<ul style="list-style-type: none">• ca. 50 Vertreter der verschiedenen Ressorts der Landesregierung, der Thüringer Freizeit- und Tourismuswirtschaft, der Verbände und Kammern
Empfohlener Tagungsrhythmus:		
zweimal pro Jahr		
Friends of Thüringen (neu)		
Aufgabe:	Von der TTG mit Unterstützung des Wirtschaftsministers aufzubauender Sponsorenpool zur Ausschöpfung der Crossmarketingmöglichkeiten und Generierung von zusätzlichen Werbemitteln aus der Thüringer Privatwirtschaft.	
<ul style="list-style-type: none">• Partnergremium Privatwirtschaft		
Empfohlener Tagungsrhythmus:		
Nach Bedarf		
Planungskonferenz (neu)		
Aufgabe:	Mitglieder (u. a.)	
<ul style="list-style-type: none">• Planungsgremium zur Identifikation von Veranstaltungen für das Thüringenjahr• wird von den thematischen Leitprojektgruppen fachlich unterstützt	<ul style="list-style-type: none">• TTG (Vorsitz + Einladung)• TMWAT, TMBWK, TMSFG• Bühnenverein• Deutsches Nationaltheater• Erfurt Tourismus & Marketing GmbH• Kulturarena Jena• Lutherbeauftragter der Thüringer Landesregierung• Musikhochschule Weimar• Private Kulturveranstalter• Regionalverbund Thüringer Wald e. V.	<ul style="list-style-type: none">• Stiftung Schloss Friedenstein• Stiftung Thüringer Schlösser und Gärten• Stiftung Weimarer Klassik• Theater Erfurt (Intendant)• Thüringer Bachwochen e. V.• Thüringer Museumsverband• Verein Städtetourismus• Wartburg Stiftung• Weimar GmbH
Tagungsrhythmus:		
nach Bedarf		

Quelle: dwif 2011

5.2.4 Einführung eines Thüringenjahrs

Von strategischer Bedeutung ist die Einführung des Thüringenjahrs. Es soll als Veranstaltungsjahr die Identifikation mit Thüringen stärken.

Der Begriff dient als Marketingdach für eine Auswahl touristisch bedeutsamer Veranstaltungen aus den Themenbereichen **Kultur, Sport, Technik, Unterhaltung oder Wissenschaften (auch Gesundheit und Natur)**. Das Thüringenjahr soll ganz bewusst Veranstaltungen bieten, die gleichmäßig auf das ganze Jahr verteilt sind. Zeitliche Lücken sind gegebenenfalls durch Aufwertung von Veranstaltungen zu schließen. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Einbeziehung von Veranstaltungen ist, dass die Events für auswärtige Gäste buchbar sind. Die Auswahl der Veranstaltungen erfolgt durch die TTG.

Konzept und Kriterien für die Auswahl der Veranstaltungen sind noch zu entwickeln (siehe auch Kapitel 7.1.4.2). Die Endauswahl der Veranstaltungen für das Thüringenjahr erfolgt jedes Jahr aufs Neue für das Folgejahr. Ein wichtiger organisatorischer Bestandteil des Thüringenjahrs ist die **Planungskonferenz**, bei der die in Frage kommenden Veranstaltungen diskutiert werden. Fachliche Unterstützung im Vorfeld und Nachgang der Planungskonferenz leisten die drei thematischen Leitprojektgruppen.

5.3 Anpassung der Förderinstrumentarien

Die zukünftige Tourismusförderung des Freistaates Thüringen setzt sich zum Ziel, die Investitionen in die Freizeit- und Tourismusinfrastruktur zu stärken. Im **Vordergrund der Förderaktivitäten** sollen daher zukünftig Maßnahmen stehen, die

- zur Schaffung qualitativ hochwertiger Angebote beitragen,
- attraktive Angebote im Hotel- und Gaststättengewerbe befördern,
- zur Verbesserung der touristischen Infrastruktur beitragen,
- touristisch relevante Kultureinrichtungen unterstützen und
- den Markenauftritt Thüringens stärken.

Im Rahmen verschiedener Gespräche wurde der inhaltliche Anpassungsbedarf bei den Förderinstrumentarien ermittelt und mit den rechtlichen Möglichkeiten abgeglichen. Zu unterscheiden sind Instrumente für tourismusrelevante öffentliche und private Infrastrukturinvestitionen sowie für nicht-investive Maßnahmen. Eine Konkretisierung in entsprechende Förderinstrumente über inhaltliche Anpassungen oder Neuschaffungen ist mit hoher Priorität im Rahmen der Umsetzung zu verfolgen.

Ausweitung der Investitionsförderung für touristisch relevante Kulturwirtschaft

Bislang konnten z. B. über das Förderprogramm „Thüringen-Invest“ der Thüringer Aufbaubank aus dem Tourismussektor nur Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes über ihre Hausbank Förderdarlehen oder Zuschüsse für betriebliche Investitionen beantragen. Das Angebot wurde in Thüringen in der Vergangenheit sehr rege in Anspruch genommen. Zukünftig sollte eine Erweiterung des Kreises möglicher Antragsteller auf Betriebe der tourismusrelevanten Freizeit- und Kulturwirtschaft angestrebt werden. Die Bewertung der Förderwürdigkeit sollte u. a. davon abhängig gemacht werden, ob diese die für Thüringen relevanten Themen inhaltlich unterstützen bzw. an wichtigen Infrastrukturdefiziten ansetzen.

Neue Förderinstrumentarien für den nicht-investiven Bereich

Mit der neuen Landestourismuskonzeption soll auch eine stärkere und einheitlichere Ausrichtung an Markengrundsätzen, Marketingstrategien und Produktinhalten auf allen Ebenen in Thüringen erreicht werden.

Um den Akteuren zukünftig einerseits eine aktive Unterstützung und andererseits die Möglichkeit zur Steuerung anbieten zu können, sollte ein Förderinstrument geschaffen werden, das sich auch auf

- a) Maßnahmen mit Marketing-Relevanz (z. B. auch markenstrategiekonforme Gestaltung des Internetauftritts) oder
- b) Projekte, die der Verbesserung von Organisation und Finanzierung von Tourismusorganisationen auf lokaler oder regionaler Ebene dienen, erstreckt.

Alle Förderzusagen sind an Kriterien zu koppeln, die im Interesse der Landesstrategie sind. Dazu gehören die Beachtung von Regeln und Grundsätzen der Tourismusmarke sowie eine passende Zielgruppen- und Themenausrichtung. Die Mittelvergabe muss unter Einbeziehung oder gar Steuerung der TTG und ggf. weiterer wichtiger Partner (je nach Thema) erfolgen. Mögliche Antragsteller sollten Gebietskörperschaften, Vereine oder Verbände sein.

Vergabe eines attraktiven Tourismusbudgets im Wettbewerbsverfahren

Es sollte ein attraktives Budget für ein oder mehrere Projekte oder Maßnahmenbündel in Aussicht gestellt werden, das sowohl investive als auch nicht-investive Maßnahmen beinhalten kann. Der Gültigkeitszeitraum des Budgets und die Zahl der möglichen Zuwendungsempfänger sind in Abhängigkeit vom tatsächlich verfügbaren Budget zu konkretisieren. Antragsteller sollten in jedem Fall sowohl Gebietskörperschaften als auch Vereine oder Verbände sein können.

Weitere Empfehlungen

Darüber hinaus werden für die Gestaltung von Förderinstrumenten folgende grundsätzliche Empfehlungen ausgesprochen:

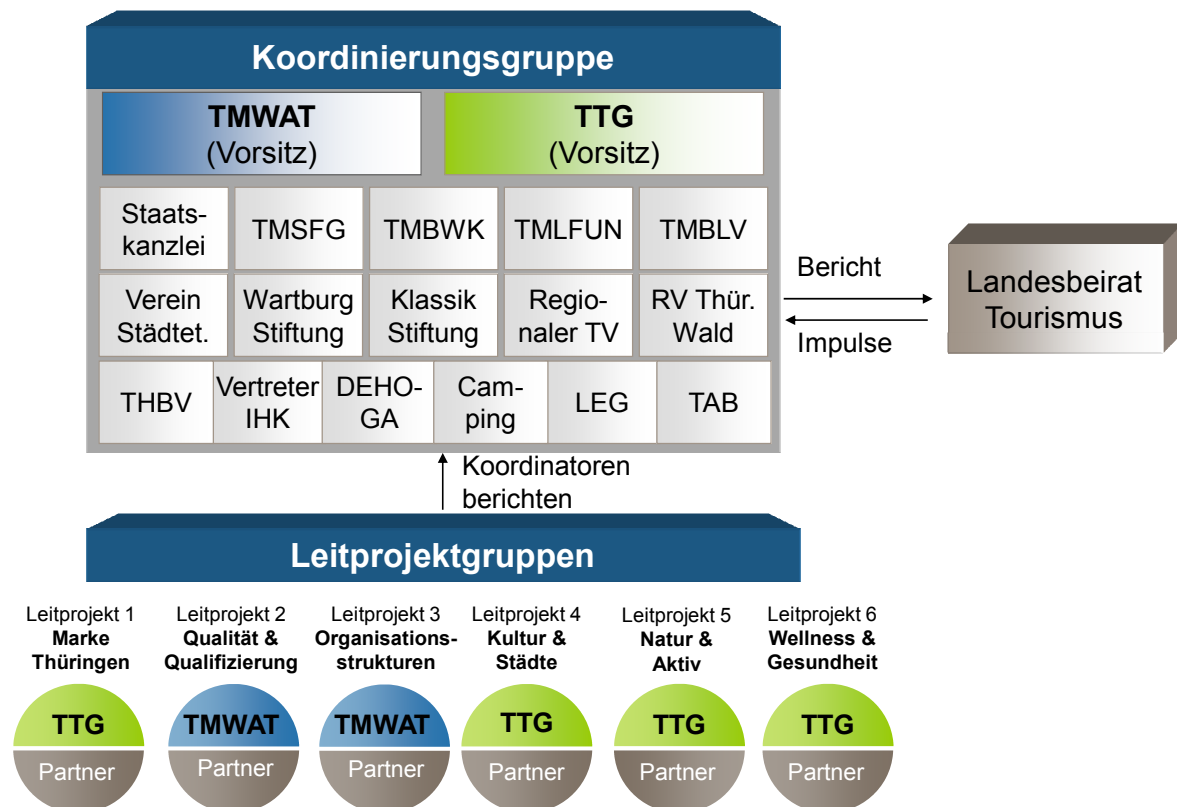
- Im Falle der Infrastruktur haben sich bei den Analysen und Befragungen **Beherbergungseinrichtungen** (insbesondere Hoteleinrichtungen oder Ferienhausanlagen) und **Ortsbildqualität als Investitionsfelder** erwiesen, die weiterhin mit sehr hoher Priorität in Thüringen verfolgt werden sollten.
- Im Sinne einer Stärkung der Marke Thüringen wird empfohlen, die Erfüllung von **Qualitätskriterien** (investiver Bereich und Personal), konsequente **Zielgruppenausrichtung** und Beachtung der **Markenregeln** so oft wie möglich zur Entscheidungsgrundlage für eine Förderzusage zu machen.

6. Umsetzung: Sechs Leitprojekte

6.1 Umsetzungsmanagement: Zuständigkeiten und Kooperationen

Es ist ein verbindliches Umsetzungsmanagement für die Landestourismuskonzeption zu installieren, welches die Zielerreichung verfolgt und die Realisierung möglichst vieler der vorgeschlagenen Maßnahmen sicherstellt. Die zentralen Elemente dieses Umsetzungsmanagements sind die Koordinierungsgruppe und die Leitprojektgruppen.

Abbildung 18: Operative Umsetzungsstruktur für die Umsetzung der Landestourismuskonzeption Thüringen 2011 - 2015



Quelle: dwif 2011

6.1.1 Koordinierungsgruppe zur Begleitung der Landestourismuskonzeption

Die Koordinierungsgruppe ist das zentrale Element des Umsetzungsmanagements. Ihre Mitglieder begleiten und steuern die Umsetzung der Landestourismuskonzeption und koordinieren die Leitprojektgruppen. Gleichzeitig wird dieses Gremium strategische Themen von thüringenweitem Belang diskutieren und zur Meinungsbildung unter den Tourismusakteuren beitragen. Die Koordinierungsgruppe erfüllt die Funktion einer Schnittstelle zwischen der TTG und dem TMWAT auf Landesebene einerseits und den Regionen, Orten und Betrieben Thüringens andererseits. Sie informiert den Landesbeirat Tourismus über den Umsetzungsfortschritt und nimmt umgekehrt von diesem inhaltliche Impulse für die Umsetzung der Konzeption auf.

Den Vorsitz dieses Gremiums haben das TMWAT und die TTG gemeinsam inne. Zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit bleibt die Koordinierungsgruppe in der Zahl ihrer Mitglieder begrenzt, wobei nur die Entscheidungsträger der genannten Organisationen teilnahmeberechtigt sind. Als **ständige Mitglieder** werden folgende Institutionen vorgeschlagen:

- Thüringer Staatskanzlei (TSK)
- Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit (TMSFG)
- Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (TMBWK)
- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Forsten, Umwelt und Naturschutz (TMLFUN)
- Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr (TMLV)
- DEHOGA Thüringen e. V.
- Klassik Stiftung Weimar
- Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG)
- Regionalverbund Thüringer Wald e. V.
- Thüringer Aufbaubank (TAB)
- Thüringer Heilbäderverband e. V. (THBV)
- Wartburg Stiftung
- Verein Städtetourismus Thüringen e. V.
- 2 Vertreter der Thüringer Campingverbände
- 1 Vertreter der drei Thüringer Industrie- und Handelskammern
- 1 Vertreter der regionalen Tourismusverbände

Bei Bedarf kann der Teilnehmerkreis im Einvernehmen mit allen Mitgliedern erweitert werden. Die erste Aufgabe der Koordinierungsgruppe wird die gemeinsame Verständigung auf eine verbindliche Geschäftsordnung sein und ein Konsens darüber, wie über die Arbeit an der Umsetzung der Landestourismuskonzeption öffentlichkeitswirksam berichtet werden soll.

6.1.2 Leitprojektgruppen

Die wichtigsten Handlungsfelder und Maßnahmen werden im Sinne einer klaren fachlichen Zuordnung, Aufgabenteilung und Sicherstellung der Umsetzungsbegleitung einzelnen Leitprojekten zugeordnet, die von jeweils einer Leitprojektgruppe koordiniert und inhaltlich bearbeitet werden. Jede Leitprojektgruppe setzt sich aus Repräsentanten des jeweiligen Themenfeldes zusammen. Der Vorsitz wird entweder vom TMWAT oder der TTG übernommen. Bei einigen Leitprojektgruppen werden im Sinne einer „Doppelspitze“ weitere Partner in die Führungsverantwortung einbezogen.

Die Leitprojektgruppen treffen maximal vierteljährlich zusammen. Sie informieren die übergeordnete Koordinierungsgruppe regelmäßig über Arbeitsfortschritte oder offene Fragen und stellen die gegenseitige Vernetzung der Leitprojekte sicher. Zudem stellen sie Informationen bzw. Artikel über die Projektgruppenarbeit zur Publikation in der Fachöffentlichkeit zur Verfügung. Aus den Leitprojektgruppen können kleinere Untergruppen ausgekoppelt werden, die sich mit speziellen Teilaufgaben oder konzeptionellen Vorarbeiten zur Diskussion in der Leit-

projektgruppe auseinander setzen. Bei Bedarf können weitere Partner mit Gästestatus mitwirken.

Den Leitprojektgruppen wird seitens des Landes grundsätzlich kein pauschales Budget zugeordnet. Der Erfolg der Landestourismuskonzeption hängt zu einem erheblichen Teil von der Bereitschaft der Akteure ab, aus ihrer Zuständigkeit für das Thema heraus ihren Beitrag leisten zu wollen. Dieser Anspruch bezieht sich insbesondere auf die Bereitstellung von Zeit und Fachwissen. Für kostenintensive Maßnahmen müssen selbstverständlich zunächst Finanzierungsfragen geklärt werden.

Sind die Aufgaben des Leitprojektes bearbeitet worden, lösen sich die Leitprojektgruppen wieder auf. Sollten die Beteiligten jedoch eine Fortsetzung der Zusammenarbeit in diesem Themenfeld wünschen und sind weitere Aufgaben von diesem Gremium sinnvoller Weise zu bearbeiten, so können sie zu einem dauerhaften Bestandteil der Kooperationsstrukturen in Thüringen etabliert werden.

6.2 Umsetzung der Leitprojekte: Handlungsfelder und Maßnahmen

Aufgabe einer jeden neuen Tourismuskonzeption ist es, die Maßnahmen zu definieren, die dazu beitragen, wichtige Stärken auszubauen, entscheidende Schwächen zu beheben und die für die Realisierung der vereinbarten Ziele erforderlichen Schritte einzuleiten.

Die erforderlichen Maßnahmen wurden zur besseren Überschaubarkeit und Strukturierung einer begrenzten Zahl von Leitprojekten zugeteilt. Inhaltlich stehen diese Leitprojekte für die wichtigsten Themen, die in den nächsten Jahren mit Vorrang landesweit bearbeitet werden sollen. Sie sind jeweils in mehrere Handlungsfelder untergliedert, denen wiederum eine oder mehrere Maßnahmen zugeordnet sind. Die **Maßnahmen** zeichnen sich meist durch einen **zeitlich befristeten Charakter** aus und erfüllen unterschiedliche Funktionen:

- Schaffung konzeptioneller Grundlagen zur weiteren Anwendung in der Alltagsarbeit
- Entwurf für die Neuordnung von Strukturen
- Initiativprojekte zum Anstoßen gewünschter Entwicklungen
- Verbesserung der Kooperation und Kommunikation (Stichwort: Innenmarketing)
- Entfaltung einer möglichst großen Hebelwirkung für den Tourismus im Land

Insgesamt wurden für Thüringen **sechs Leitprojekte** definiert.

1. Aufbau der Tourismusmarke Thüringen
2. Steigerung von Qualität und Qualifizierung auf allen Ebenen
3. Optimierung der Organisationsstrukturen
4. Stärkung des Kulturtourismus im Marktsegment „Kultur- und Städtetourismus“
5. Profilierung der Säule „Natur und Aktiv“
6. Profilierung der Säule „Wellness und Gesundheit“

Die Leitprojekte ersetzen nicht Gremien oder Arbeitsstrukturen, die auf der „Alltagsebene“ zur Klärung von Marketing- und Vertriebsfragen zwischen den Tourismusakteuren im Land dienen. Dies schließt jedoch nicht aus, dass die Leitprojektgruppen aufgrund ihrer fachlichen Zusammensetzung auch dazu genutzt werden können, fehlende Strukturen zu ergänzen oder überfrachtete Strukturen zu straffen.

Im vorliegenden Dokument werden Maßnahmen bis ca. 2015 definiert, wie sie sich Anfang des Jahres 2011 als erforderlich erwiesen. Der Handlungsfelder- und Maßnahmenkatalog kann und sollte bei Bedarf im weiteren Verlauf ergänzt werden. Die Erfolgsaussichten der Tourismuskonzeption sind in jedem Fall höher, wenn die Flexibilität aufrechterhalten wird, Kurskorrekturen und Prioritätenverschiebungen vornehmen zu können.

Mit Blick auf den folgenden Maßnahmenkatalog wird darauf hingewiesen, dass die Leitprojektgruppen selbstverständlich nicht alle genannten Maßnahmen gleichzeitig starten können. Daher wird es zu den ersten Aufgaben einer jeden Gruppe gehören, die Maßnahmen zu priorisieren.

Für eine eindeutige Identifikationsmöglichkeit der Maßnahmen, werden diese mittels eines dreistufigen Gliederungssystems nummeriert:

„Maßnahme 1.2.3“

- Ziffer 1 = „Nummer des Leitprojektes“
- Ziffer 2 = „Nummer des Handlungsfeldes“
- Ziffer 3 = „Nummer der Maßnahme innerhalb des jeweiligen Handlungsfeldes“

7. Leitprojekt 1: Aufbau der Tourismusmarke Thüringen

7.1.1.1 Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

Aufgabe

Die Leitprojektgruppe initiiert und steuert die Umsetzung der Markenstrategie im Rahmen der Handlungsfelder. Zudem diskutiert und löst sie markenstrategische Fragestellungen und Probleme.

Vorschlag zur Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

- **TTG (Vorsitz)**
- TMWAT
- Weimar GmbH (Einzelmarke)
- Tourismus & Marketing Erfurt GmbH (Einzelmarke)
- Arbeitskreis Schatzkammer (Einzelmarke)
- Wartburg Stiftung (Einzelmarke)
- Klassik Stiftung Weimar (Einzelmarke)
- Regionalverbund Thüringer Wald (Einzelmarke)
- Tourismusverband Hainichland e. V. (Einzelmarke)
- Tourismusverband Kyffhäuser e. V. (Einzelmarke)
- Verein Städtetourismus in Thüringen e. V. (Multiplikator)
- LAG „Ferien auf dem Lande in Thüringen“ (Multiplikator)
- Nationale Naturlandschaften (Multiplikator)
- DEHOGA Thüringen e. V. (Multiplikator)
- 1 Vertreter IHK (Multiplikator)
- Thüringer Heilbäderverband e. V.

Eine Ausdehnung des Kreises um weitere Einzelmarken, die zur Familienmarke Thüringen passen und die Marke stärken, ist grundsätzlich möglich. Die genaue Definition der Vertreter muss im Vorfeld der ersten Sitzung der Leitprojektgruppen mit den Geschäftsführern der genannten Institutionen erfolgen.

7.1.1.2 Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung

Handlungsfeld 1: Organisation der Familienmarkenarchitektur

Maßnahme 1.1.1: Organisation der Familienmarkenarchitektur

Durch die Organisation des Markenarchitektursystems muss festgelegt werden, welche Einzelmarken Teil des Familienmarkensystems werden. Um die Familiengemeinschaft zu stärken und sie mit den eigenen Werten zu erfüllen und zu bereichern, müssen künftige Einzel-

marken zu der Familienmarke Thüringen passen. Das bedeutet, dass sie einen Großteil der Markenkernwerte und die Positionierung mit der Familienmarke gemein haben müssen. So kann eine gemeinsame Wertebasis der Familienmarke Thüringen sichergestellt werden. Zudem müssen Einzelmarken die Familienmarke stärken, d. h. sie müssen attraktiv sein. Die Attraktivität einer Einzelmarke kann durch ihre Weiterempfehlung, den Wiederbesuch oder die Preistoleranz der Gäste gemessen werden. Die Kriterien **Passfähigkeit zu der Familienmarke** und **Attraktivität der Einzelmarke** sind somit für die Zugehörigkeit der Einzelmarken zu dem Familienmarkensystem Thüringens entscheidend. Auf dieser Grundlage wurden folgende Einzelmarken als potenzielle Mitglieder des Familienmarkensystems definiert:

- Weimar GmbH
- Tourismus & Marketing Erfurt GmbH
- Arbeitskreis Schatzkammer
- Wartburg Stiftung
- Klassik Stiftung Weimar
- Regionalverband Thüringer Wald e. V.
- Tourismusverband Hainichland e. V.
- Tourismusverband Kyffhäuser e. V.

Sie sind in Zukunft die Basis der Familienmarke Thüringen, die aber jederzeit durch weitere Einzelmarken als neue Familienmitglieder erweitert werden kann. Voraussetzung dafür ist, dass die Einzelmarke zur Familienmarke passt und sie durch ihre eigene Kraft und Attraktivität stärken kann.

Die Steuerung der Familienmarke Thüringen sollte der TTG obliegen. Damit ist sie das Oberhaupt und der Wächter der Markenstrategie und hat dafür Sorge zu tragen, dass notwendige Umsetzungsprogramme/Handlungsfelder rund um die Markenstrategie angestoßen und implementiert werden. Zudem agiert die TTG als Wächter der Markenstrategie, indem sie die Anwendung der Markenregeln durch die Einzelmarken des Familienmarkensystems sicherstellt. Bei Fragen und Problemen der Einzelmarken steht die TTG unterstützend zur Seite. Es muss gewährleistet sein, dass die Markenstrategie in ganz Thüringen einheitlich gelebt wird, damit die Familienmarke Thüringen ihre volle Attraktivität entfalten kann und das notwendige Profil erhält.

Neben der Organisation muss das Familienmarkensystem mit Inhalten der Markenstrategie zum Leben erweckt werden. Das bedeutet beispielsweise die Entwicklung von Werbebotschaften der Einzelmarken innerhalb der Familienmarke Thüringens, die besonders gut aufeinander abgestimmt sind. Dadurch werden zeitgleich zwei Ziele erreicht – zum einen müssen Einzelmarken erkennen, was sie konkret verbindet und welche dieser Gemeinsamkeiten sie an Gäste kommunizieren wollen. Zum anderen wird das Bild der Familienmarke nach außen hin gefestigt. Zudem müssen durch die Einzelmarken Erlebnisse für die Gäste geschaffen werden, die ebenfalls Gemeinsamkeiten untereinander aufzeigen. So ist die Entwicklung von aufeinander abgestimmten Leistungsangeboten der Einzelmarken in den Vor-

dergrund zu stellen. Bei all diesen Aktivitäten ist auf die Anwendung der Markenstrategie und der einzelnen Markenelemente zu achten:

- **Markenkernwerte** der Tourismusmarke Thüringen zeigen zum einen, was die Essenz der Marke ausmacht und setzen zum anderen Grenzen für die Glaubwürdigkeit von Aktivitäten und Maßnahmen, die von der Tourismusmarke ausgehen. Steht z. B. ein Event im Gegensatz zum Markenkern (und ist damit beispielsweise abgehoben, statt bodenständig und künstlich, statt grün), so schwächt es die Marke und ihre aktuelle und zukünftige Glaubwürdigkeit für die Gäste.
- Heutige Angebote und Leistungen, welche die Tourismusmarke Thüringen den Gästen bietet, ignorieren **Fanmilieus** der Marke, also Sozialökologische, Adaptiv-Pragmatische und die Bürgerliche Mitte, weitgehend. Vielmehr werden die Kraft und die Bemühungen der Tourismusakteure in Richtung der traditionellen Milieus unserer Gesellschaft gelenkt und damit Produkte und Kommunikation an dem Milieu ausgerichtet. Dadurch wird auf ein enormes Gästepotenzial verzichtet, denn Sozialökologische, Adaptiv-Pragmatische und die Bürgerliche Mitte würden Thüringen nicht nur besuchen, sondern durch ihre Stellung und ihr Ansehen in der Gesellschaft andere Milieus anziehen. Zudem sind sie die modernen Milieus mit Affinität zu Zeitgeist-Themen, die in der heutigen Gästestruktur unterrepräsentiert sind. Um dieses Potenzial auszu-schöpfen, müssen Akteure im Thüringer Tourismus die genannten drei Milieugruppen ins Zentrum ihrer Bemühungen stellen – d. h. für sie Angebotspakete entwickeln, Erlebnisse schaffen und die Kommunikationsmaßnahmen nach ihnen ausrichten.

Die Markengemeinschaft der Tourismusmarke wächst von innen nach außen. Es gilt also, nicht nach dem Gießkannenprinzip wahllos Botschaften in die Welt zu senden. Neue Fans innerhalb der potenziellen Gruppen unserer Gesellschaft gewinnt die Tourismusmarke Thüringen vielmehr, indem sie sich um die vorhandenen Fans innerhalb der selektierten Milieus besonders gut kümmert (z. B. durch exklusive Veranstaltungen oder exklusive Informationen). Die Markengemeinschaft kann dadurch über die vergleichsweise günstigste, aber glaubwürdigste Form der Kommunikation vergrößert werden: die Weiterempfehlung.

- Der **Positionierung** kommt eine zentrale Funktion in der Markenstrategie Thüringens zu, denn in ihr liegt das einzigartige Wesen Thüringens verdichtet, das z. B. in der zukünftigen Entwicklung von Katalogen, von Claims oder Angeboten zum Tragen kommen soll. Die Positionierung sollte für Gäste in allen Berührungen mit der Marke spürbar werden.
- **Markenregeln** sind zur Überprüfung der Eignung von Maßnahmen und Aktivitäten zu verwenden. Können alle vier Markenregeln (siehe Kapitel 5.1.1.5) mit „Ja“ beantwortet werden, so kann die Maßnahme durchgeführt werden, denn sie stärkt die Marke und lädt sie wie einen Akku auf. Wird nur eine Frage mit „Nein“ beantwortet, sollte die Maßnahme fallengelassen werden, denn sie schadet der Marke, indem sie sie schwächt. Langfristig hat das zur Folge, dass die Tourismusmarke nach und nach verwässert und an Profil einbüßt. Wenn alle Aktivitäten der Einzelmarken mit Hilfe der Markenregeln in die gleiche Richtung gelenkt werden, erfährt die ganze Markenfamilie

der Tourismusmarke Thüringen jene Kraft, die sie benötigt, um ihre Attraktivität zu steigern. Die Tourismusmarke Thüringen sollte durch klare Regeln, aber auch Freiheit geführt werden. Deshalb funktionieren die Markenregeln nach dem Prinzip der Kontinuität und des Wandels. Kontinuität wird durch die vier definierten klaren Markenregeln erzeugt, denen alle Berührungspunkte mit der Tourismusmarke unterworfen sein sollten. Dennoch sind in der Umsetzung und Interpretation der jeweiligen Regel der Kreativität keine Grenzen gesetzt.

Organisation der Familienmarkenarchitektur

Priorität: hoch	Zeithorizont: laufend, ab sofort	Partner: Leitprojektgruppe, insbesondere TTG und Einzelmarken der Familienmarke Thüringen
---------------------------	--	---

Handlungsfeld 2: Weiterentwicklung der Stilelemente der Tourismusmarke

Maßnahme 1.2.1: Weiterentwicklung der Stilelemente der Tourismusmarke

Zunächst sollte eine Markendesign-Agentur gebrieft und beauftragt werden. Der Dreh- und Angelpunkt des Briefings muss die Markenstrategie sein, denn es gilt, das Wesen der Tourismusmarke Thüringen in optische Erkennungsmerkmale bzw. Stilelemente zu überführen.

Für ein Familienmarkensystem kommen die Stilelemente Form und Schriftart in Frage, weil sie partnerfähig nutzbar sind und dadurch das größte Potenzial bieten, von allen Einzelmarken genutzt zu werden. Die Eignung der Stilelemente Taktung und Nomenklatur sollte von der beauftragten Markendesign-Agentur überprüft werden. Sie sollten nur als Stilelement eingesetzt werden, wenn sie partnerfähig sind (d. h. Einzelmarken können die Stilelemente verwenden, ohne ihren eigenen optischen Auftritt völlig aufzugeben) und eindeutig von der Tourismusmarke Thüringen besetzt werden können (d. h. es besteht keine Verwechslungsgefahr mit anderen Tourismusmarken). Auf dieser Grundlage sollte ein neues CI/CD (Markendesign)-Manual entwickelt werden, das im Anschluss durch eine Schulung den Vertretern der Einzelmarken näher gebracht werden muss. Damit kann sichergestellt werden, dass die Anwendung und der Einsatz der Stilelemente durch alle Einzelmarken einheitlich ist und der Stil der Tourismusmarke Thüringen seine volle Durchsetzungsstärke entfaltet.

Weiterentwicklung der Stilelemente der Tourismusmarke

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TTG, TMWAT, Markendesign-Agentur
---------------------------	-----------------------------------	---

Handlungsfeld 3: Nach innen und außen gerichtete Profilierungskampagne

Maßnahme 1.3.1: Nach innen und außen gerichtete Profilierungskampagne

Durch eine Umsetzungs-Agentur ist eine Profilierungskampagne zu entwickeln, die sich sowohl nach innen (an die Thüringer und die Leistungsträger im Thüringer Tourismus), als auch nach außen (an Gäste, Journalisten, Multiplikatoren) richtet. Damit wird in der Innenwirkung Stolz auf die eigene Tourismusmarke und Motivation der Leistungsträger erreicht und nach außen das einzigartige Profil Thüringens vermittelt. Über den Erfolg der Profilierungskampagne entscheidet ihre Glaubwürdigkeit und Spezifik. Die Kampagne muss also tatsächliche Spitzenleistungen der Tourismusmarke Thüringen in den Mittelpunkt stellen, anstatt Wunschbilder oder generische Leistungen, die für den Großteil der Destinationen gelten (z. B. Leistungen wie die Verbindung aus Natur und Kultur) zu vermitteln.

Nach innen und außen gerichtete Profilierungskampagne

Priorität: hoch	Zeithorizont: nach Fertigstellung des Handlungsfeldes 2	Partner: TTG in Zusammenarbeit mit einer Agentur
---------------------------	---	--

Handlungsfeld 4: „Trainier den Trainer“-Konzept

Maßnahme 1.4.1: „Trainier den Trainer“-Konzept

Einer der wichtigsten Bausteine der Umsetzung ist die Schulung der Akteure im Thüringen Tourismus (z. B. Vertreter verschiedener Abteilungen wie Vertrieb, Kommunikation bei der TTG sowie bei Einzelmarken, Hoteliers, Gastronomen). Denn nur so kann den Leistungsträgern markenstrategisches Wissen vermittelt werden, das sie dazu befähigt, die Markenstrategie der Tourismusmarke Thüringen in allen Bereichen anzuwenden. Dabei müssen Akteure durch das „Trainier den Trainer“-Konzept so geschult werden, dass sie dieses Wissen und ihre Fähigkeiten an andere weitergeben können. Zu dessen Unterstützung ist ein selbsterklärendes Schulungs-Manual zu entwickeln, das die Markenstrategie in einfacher und verständlicher Weise zusammenfasst und als Leitfaden und Hilfsmittel für die Schulungen dient. Eine inhaltliche Verknüpfung mit der Tourismusakademie sollte zudem geprüft werden.

„Trainier den Trainer“-Konzept

Priorität: hoch	Zeithorizont: laufend, ab sofort	Partner: Leitprojektgruppe, ggf. Tourismusakademie
---------------------------	--	--

7.1.2 Leitprojekt 2: Steigerung von Qualität und Qualifizierung auf allen Ebenen

7.1.2.1 Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

Mit der Einrichtung einer Leitprojektgruppe für das Thema Qualität und Qualifizierung wird ein Gremium geschaffen, welches die Qualitätsoffensive im Thüringen-Tourismus in den nächsten Jahren begleiten soll. Die Verbesserung der Qualität erstreckt sich auf verschiedene Handlungsfelder. Die Aufgabe der Leitprojektgruppe ist es, die genannten Maßnahmen inhaltlich zu diskutieren, den Handlungsbedarf und die Aufgabenstellung zu spezifizieren und zu bestimmen, wie weiter verfahren werden bzw. wer welche Aufgaben übernehmen kann. Bei Bedarf muss externer Sachverstand hinzugezogen werden. Die Leitprojektgruppe sollte von einem Vertreter des TMWAT geführt werden.

Vorschlag zur Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

- **TMWAT (Vorsitz)**
- DEHOGA Thüringen e. V.
- TMSFG
- TTG
- 1 Vertreter der Thüringer Industrie- und Handelskammern
- 1 Vertreter der Thüringer Bildungseinrichtungen
- 1 Vertreter der Leistungsträger
- 1 Vertreter für Qualitätsprüfer
- 1 Vertreter der Wissenschaft
- 1 Vertreter für Lehrpersonal

7.1.2.2 Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung

Handlungsfeld 1: Klassifizierung und Zertifizierung

Maßnahme 2.1.1: Optimierung der Strukturen und Verbesserung der Informationslage

Mit dem Ziel der weiteren Erhöhung der Zahl der klassifizierten bzw. zertifizierten Betriebe sollen Maßnahmen zur Optimierung der Strukturen in Thüringen innerhalb der Leitprojektgruppe erörtert und in die Wege geleitet werden. Anzugehen sind dabei folgende Teilaspekte:

- **Festlegung der zu präferierenden Qualitätslabels:** Die Leitprojektgruppe sollte eine gemeinsame Vereinbarung über die in Thüringen zu unterstützenden Qualitätsauszeichnungen mit dem Vorzug bundesweit präsenter Labels schließen (z. B. DEHOGA-Hotel- und G-Klassifizierung, Qualitätsgastgeber Wanderbares Deutschland, Bett&Bike-Betriebe, DTV-Klassifizierung für Privatzimmer und Ferienwohnungen/-häuser, ServiceQualität Deutschland). Eine unübersichtliche Vielzahl an Labels gilt es zu vermeiden, um die Transparenz für den Gast zu gewährleisten.

- **Verbesserung der Informationslage:** Die Informationen über Klassifizierungs- und Zertifizierungsprogramme müssen gebündelt und in einer leicht verständlichen Form katalogisiert werden. In einer Übersicht sollten alle Programme gelistet werden, deren Fortbestehen als sinnvoll und unterstützenswert erachtet wird. Die Übersicht enthält u. a. alle Hintergrundinformationen zu Trägern, Zielsetzung und -gruppe, Anforderungen/Kriterien, Gültigkeitsdauer, Kosten und Ansprechpartnern enthalten. Wichtige Fakten sollten als Download zur Verfügung gestellt werden.

Tatsächlich sind die genannten Informationen bereits in unterschiedlichen Quellen vorhanden (z. B. DEHOGA Thüringen, DTV, TTG, ADFC). Ergänzend sollen **alle** Labels in **einer** Übersicht auffindbar sein. Idealerweise ist die Aufstellung für jedermann im Internet über die Tourismusakademie Thüringen (siehe dazu auch Maßnahme 2.2.1) bzw. die Internetseite der TTG einsehbar. Ergänzt werden kann das Informationsangebot um Profile und Dokumentationen von Vorzeigebetrieben. Vorschläge für Vorbildbetriebe sollten aus den themenspezifischen Leitprojektgruppen eingeholt werden. Ein Mitarbeiter der TTG fungiert zudem als zentraler Ansprechpartner, um Fragen zu den diversen Klassifizierungen/Siegeln beantworten oder ggf. an kompetente Partner weiterleiten zu können.

Optimierung der Strukturen und Verbesserung der Informationslage

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TMWAT, DEHOGA, Leitprojektgruppe
---------------------------	-----------------------------------	---

Maßnahme 2.1.2: Etablierung eines thüringenweiten Netzes von regionalen Qualitätsmanagern für Zertifizierungen und Siegel

Neben der Listung relevanter Klassifizierungen/Siegel und der Darstellung im Internet, ist vor allem die Sensibilisierung der Betriebe die wesentlichste Aufgabe der kommenden Jahre. Kompetente Ansprechpartner, sogenannte „regionale Qualitätsmanager“ müssen in Thüringen vor Ort auf Betriebe zugehen und die Betreiber/Angestellten entsprechend informieren und schulen. In einem ersten Schritt muss es gelingen, ein derartiges Netzwerk für die Siegel und Zertifizierungen der TOP-Themen Rad und Wandern zu etablieren. Erste Ansätze existieren bereits über die TTG. Hier gilt es jedoch genau zu prüfen, in wie weit eine flächendeckende Betreuung sichergestellt ist und ggf. sind existierende Lücken zu schließen. Die TTG soll hierbei nur als koordinierende und beratende Instanz tätig werden. Die Qualitätsmanager selbst rekrutieren sich idealer Weise aus den regionalen Einrichtungen, um das Know-How und die Vorteile der Vor-Ort-Präsenz optimal ausschöpfen zu können.

Etablierung eines thüringenweiten Netzes von regionalen Qualitätsmanagern für Zertifizierungen und Siegel

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Herbst 2011	Partner: TTG, regionale Tourismusorganisationen
---------------------------	--	---

Handlungsfeld 2: Servicequalität und Weiterbildung

Maßnahmen 2.2.1: Einrichtung einer „Tourismusakademie Thüringen“

Eng mit den Maßnahmen zur Zertifizierung und Klassifizierung verknüpft sind die Bemühungen um eine Steigerung der Servicequalität bzw. generell der fachlichen Qualifikation bei allen touristischen Leistungsträgern im Freistaat. Grundvoraussetzung für eine Optimierung der Strukturen und Angebote im Bereich Servicequalität und Weiterbildung ist die zentrale Bündelung und Koordination von Informationen. Daher sollen bestehende (Weiter-)Bildungsangebote in Thüringen zukünftig über eine sog. „Tourismusakademie Thüringen“ (Teilaufgabe des Kompetenzzentrums TTG) gebündelt, vernetzt und intensiver kommuniziert werden. Die Teilnahme des Einzelnen an Weiterbildungen sowie der Einrichtungen und Betriebe an vorhandenen Initiativen sollen durch strukturierte Kommunikations- und Innenmarketingmaßnahmen gefördert werden. Die Schaffung der Tourismusakademie sollte von der Leitprojektgruppe fachlich begleitet werden.

- In einem ersten Schritt soll dazu eine vertiefende Bestandsaufnahme bestehender (Weiter-)Bildungsangebote für touristische Anbieter, Fachkräfte und Angestellte und eine Evaluierung des weiterführenden Bedarfs erfolgen.
- In einem nächsten Schritt gilt es, eine virtuelle Informations- und Vermittlungsplattform zur Bündelung der bestehenden Angebote im Internet zu entwickeln, die zentral von der TTG betreut wird. Diese Tourismusakademie umfasst zudem die im Handlungsfeld 1 erwähnte Übersicht vorhandener Klassifizierungs- und Zertifizierungsprogramme. Die Internet-Plattform soll ermöglichen, dass sich die Angebote im Freistaat nicht länger doppeln und terminlich besser abgestimmt werden können.
- Um die Qualität der aufgeführten Seminare und Schulungen gewährleisten zu können, müssen Bedingungen für die Aufnahme von Anbietern festgelegt werden (Stichwort: Akkreditierung). Die Auswahl dieser Kriterien erfolgt durch die Leitprojektgruppe.
- Die Tourismusakademie soll im Ergebnis auch eine Vermittlungsstelle darstellen, die Wünsche in Bezug auf das Qualifizierungsangebot aus dem Freistaat aufnimmt, aber auch Ansprüche kommuniziert und somit als Keimzelle für attraktive Produkt- und Angebotsentwicklung dient. Um die notwendige Akzeptanz im Land zu erhalten, verpflichtet sie sich den Prinzipien der Neutralität, Transparenz und Effizienz.
- Die Tourismusakademie kann nur realisiert werden, wenn hierzu die finanziellen Mittel und eigenes Personal zur Verfügung gestellt werden.
- Parallel zum Aufbau dieser Tourismusakademie soll mit der Erstellung eines Kommunikationskonzepts zur Etablierung der Plattform sowie zur Gewinnung der Betriebe zur Teilnahme an Klassifizierungs- und Qualitätsinitiativen erfolgen (Stichwort: Innenmarketing).

Einrichtung einer „Tourismusakademie Thüringen“

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab 2012	Partner: TMWAT, DEHOGA, TTG, Leitprojektgruppe
---------------------------	---------------------------------	--

Maßnahme 2.2.2: Verstärkte Gewinnung von Teilnehmern an der Initiative ServiceQualität und Q-Stadt

Die Qualitätsinitiative "ServiceQualität Thüringen" ist verstärkt weiter zu betreiben. Thüringen ist hier derzeit mit Blick auf die Teilnehmerzahlen deutschlandweit führend. Dieser Vorsprung sollte ausgebaut und vor allem die Zahl der Stufe-II-Betriebe kontinuierlich erhöht werden. Die entsprechende Sensibilisierung und Aktivierung der Beteiligten kann eine Aufgabe der bereits angesprochenen regionalen Qualitätsmanager sein. Wichtige Informationsstelle für Rückfragen sollte auch neben dem DEHOGA die Tourismusakademie sein. Die genaue Vorgehensweise sollte von der Leitprojektgruppe empfohlen werden.

Neben der einzelbetrieblichen Motivation soll auch das gemeinschaftliche Engagement auf örtlicher Ebene gestärkt werden. Die Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland bietet seit 2010 die Möglichkeit, sich als „Q-Stadt“ kategorisieren zu lassen. Hierfür muss eine Mindestzahl an zertifizierten Q-Betrieben nachgewiesen werden. Dabei muss unter den teilnehmenden Betrieben mindestens ein städtischer Betrieb sein, an dem die Stadt wenigstens 50% Eigenbeteiligung hält. Wie viele Betriebe es jeweils sind, richtet sich nach der Einwohnerzahl der Stadt/des Ortes. Daneben müssen die zertifizierten Unternehmen eine gemeinschaftliche Selbstverpflichtung verabschieden und unterzeichnen. Die Q-Stadt-Zertifizierung gilt für drei Jahre.¹⁹ Eine Grundvoraussetzung hierfür ist, dass diese Initiative im Freistaat bekannter gemacht wird, beispielsweise im Rahmen regionaler Aktionstage oder des jährlich stattfindenden Thüringer Q-Tages. Eine Plattform zur Bewerbung der Q-Initiative wird 2011 erstmals durch die Auslobung des Thüringer ServiceQualitäts-Preis des HOGA Förderverein Thüringen e. V. geboten.

Verstärkte Gewinnung von Teilnehmern an der Initiative ServiceQualität und Q-Stadt		
Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TMWAT, DEHOGA, TTG

Maßnahme 2.2.3: Einführung eines regelmäßigen Qualitätsmonitorings

Die ständige Qualitätskontrolle und Überprüfung der Angebote und Anbieter im Sinne von Qualitätschecks sind wesentliche Maßnahmen zur Qualitätssicherung und damit zur Steigerung der Gästezufriedenheit. Mit der Bestandsaufnahme der Servicequalität touristischer Leistungsträger in Thüringen im Jahr 2009 besteht eine ideale Basis, um die weitere Entwicklung der Servicequalität zu messen. Voraussetzung dafür ist jedoch die regelmäßige Wiederholung der Mystery Checks bei Tourist-Informationen, Beherbergungsbetrieben und Kultur-/Freizeiteinrichtungen in Thüringen. Anzudenken wäre ein 3-Jahres-Intervall, beginnend mit der nächsten Erhebungsphase 2012. Bei der Auswahl der zu testenden Betriebe sollte die Methodik aus der Bestandsaufnahme 2009 beibehalten werden: Insgesamt wurden 60 Orte/Städte, sechs überregionale Tourismusorganisationen sowie die TTG geprüft. Zu-

¹⁹ Quelle: DTV Service GmbH Geschäftsbesorger der Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland

dem wurden 140 per Zufallsstichprobe ausgewählte Beherbergungsbetriebe sowie 40 kultur-touristische Einrichtungen in Thüringen einbezogen. Es sollten sowohl anonyme Tests per Telefon, Mail als auch vor Ort durchgeführt werden, um verschiedene Wege der Kontaktaufnahme des Gastes einzubeziehen. Um der wachsenden Bedeutung des Informationsmediums Internet gerecht zu werden, sollten darüber hinaus auch die Internetpräsenzen der touristischen Anbieter im Rahmen von Webchecks genau unter die Lupe genommen werden. Dabei sollten sowohl das quantitative als auch qualitative Angebot der Website geprüft werden.

Einführung eines regelmäßigen Qualitätsmonitorings

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab 2012	Partner: TMWAT, DEHOGA, TTG
---------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

Handlungsfeld 3: Tourismus für Alle (Barrierefreies Reisen)

Maßnahme 2.3.1: Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für den Barrierefreien Tourismus

Im Rahmen der Entwicklung der TTG zum Kompetenzzentrum für den Thüringen-Tourismus soll dort eine zentrale Anlaufstelle für den Barrierefreien Tourismus in Thüringen mit eigenem qualifiziertem Personal geschaffen werden. Die Finanzierung kann nur über Landesmittel erfolgen. Folgende Aufgaben sind von dieser Anlaufstelle zu erfüllen:

- Weiterentwicklung der bestehenden barrierefreien Tourismus-Website
- Ausrichtung von Tagungen und Workshops für den Erfahrungsaustausch
- Sammlung und Aufbereitung von Informationen für Tourismusorganisationen und Leistungsträger
- Förderung und Ausbau von Netzwerken zum barrierefreien Tourismus
- Prüfung der barrierefreien Angebote im Freistaat
- Maßnahmenträger zur Vorbereitung und Umsetzung von Weiterbildungsmaßnahmen zur
 - Vermittlung von Fachwissen [Zielgruppen(-ansprache), Vermarktung, Trends, Ansprüche an Architektur, etc.] und
 - Ausbildung von Vor-Ort-Prüfern für touristische Angebote.

Im Zusammenhang mit der Konzeption und dem Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen ist eine Finanzierung über Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) zu prüfen.

Schaffung einer zentralen Anlaufstelle für den Barrierefreien Tourismus

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Herbst 2011	Partner: TMWAT, TTG, TMSFG
---------------------------	--	--------------------------------------

Handlungsfeld 4: Innovation, Investition und Finanzierung

Maßnahme 2.4.1: Förderung von Innovation und Investitionen auf betrieblicher Ebene

Ein wichtiges Maßnahmenfeld ist die Überwindung des Investitionsstaus sowie die Förderung von Investitionen und Innovationen seitens der Betriebe. Die Leitprojektgruppe sollte hierfür Maßnahmen erörtern und konzipieren. Dabei sind folgende Fragen zu diskutieren:

- Wie kann die Investitionsneigung in Thüringen erhöht werden?
- Sind die Betriebe über die vorhandenen Finanzierungs- bzw. Fördermöglichkeiten ausreichend informiert oder müssen entsprechende Hinweise gezielt zusammengestellt bzw. besser kommuniziert werden (z. B. in Form einer Förderfibel, Leitfäden)?
- Welche Details bei den Finanzierungsinstrumenten können verbessert werden?
- Welcher Weiterbildungsbedarf besteht bei den Unternehmern (Stichwort: Innovation) und wie kann dieser gedeckt werden? (Bezug zur Tourismusakademie herstellen)

Förderung von Innovation und Investitionen auf betrieblicher Ebene

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TMWAT, DEHOGA, Leitprojektgruppe, TAB
---------------------------	-----------------------------------	--

Handlungsfeld 5: Investorensuche

Maßnahme 2.5.1: Verbesserung der Instrumentarien für Investorensuche

Zu prüfen ist, ob die bislang entfalteten Aktivitäten für die Investorensuche im Tourismus ausreichend sind oder verbessert werden können. Fragen, die dabei zu klären sind:

- Besteht eine klare Zielvorstellung über die qualitative und geographische Bedarfslage?
- Welche Institutionen sind derzeit in Thüringen mit der Investorensuche beschäftigt?
- Sind die bislang entfalteten Aktivitäten ausreichend? Welcher Verbesserungsbedarf wird personell wie auch finanziell gesehen?
- Gibt es Alternativkonzepte für die Investorensuche und sind diese auf Thüringen transferier- und realisierbar (So wurde z. B. für das Land Schleswig-Holstein eine eigene Personalstelle ²⁰ zur gezielten Akquisition von Hotelinvestoren geschaffen)?
- Welche fachliche Unterstützung (Ideen) kann hier das Tourismus Board (siehe Kapitel 4.2.3) leisten?

Verbesserung der Instrumentarien für Investorensuche

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab 2012/2013	Partner: TMWAT, LEG
-----------------------------	--------------------------------------	-------------------------------

²⁰ Informationen: Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH (www.wtsh.de)

Handlungsfeld 6: Tourismusorientierte Ortsgestaltung und -präsentation

Maßnahme 2.6.1: Attraktivität der Ortsbilder

Bezüglich der Attraktivität der Ortsbilder – das haben die Befragungen unter den Akteuren bestätigt – besteht in Thüringen trotz bereits vieler getätigter Investitionen weiterhin großer Handlungsbedarf. Die Ortsbildattraktivität wird von den unterschiedlichsten Aspekten beeinflusst (Aufenthaltsqualität insgesamt, Zustand der Gebäude, der Straßen, Wege und Plätze, Attraktivität der Beschilderung etc.). Gleichzeitig kommt der Einstellung der Bürger gegenüber dem Tourismus große Bedeutung hinzu. Die Bevölkerung muss sich bewusst als Gastgeber fühlen, den Tourismus als Chance begreifen und entsprechend ihren Beitrag zur Attraktivitätssteigerung leisten. Aufgabe der Leitprojektgruppe ist die Erstellung einer Vorschlagssammlung für Verbesserungsmöglichkeiten oder Initiativen sowie einer Bewertung von Kosten oder Umsetzbarkeit (soweit dies möglich ist). Anstöße für die Diskussion über mögliche Maßnahmen zu diesem Themenfeld:

- Vermittlung, Durchführung und öffentlichkeitswirksame Präsentation von Ortsbildanalysen zur Erstellung von Stärken-Schwächen-Profilen
Die Reflexion des äußeren Erscheinungsbildes der eigenen Stadt oder des eigenen Ortes mit den Augen eines neutralen Betrachters wird von den lokalen Verantwortlichen erfahrungsgemäß als wichtige Hilfestellung dankbar angenommen.
- Konzeption und Durchführung von Gestaltungswettbewerben
- Durchführung von Pilotprojekten zur Optimierung der touristischen Beschilderung
- Kommunikationsmaßnahmen zur Stärkung der Identifikation der Bevölkerung und Sensibilisierung für gestalterische Aspekte
- Aufstellung eines Kataloges der Orte mit dem größten Handlungsbedarf
- Erstellung von Informationsfibeln oder Leitfäden über die Einflussmöglichkeiten der Kommunen auf Gestaltungsaspekte (Gestaltungssatzung, Ratgeber ...)

Attraktivität von Ortsbildern

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab 2012	Partner: TMWAT, TMBLV, TMLFUN
-----------------------------	---------------------------------	---

7.1.3 Leitprojekt 3: Optimierung der Organisationsstrukturen

7.1.3.1 Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

Aufgabe des Leitprojektes

Die Optimierung der Organisationsstrukturen und eine Verbesserung der Kooperation zwischen Landes-, Regional- und Ortsebene stellt eine sehr wichtige Aufgabe für die nächsten Jahre dar. Mit der Einrichtung einer eigenen Leitprojektgruppe wird das Ziel verfolgt, ein Gremium anzubieten, das dem gegenseitigen Austausch und der Optimierung der Zusammenarbeit dient.

Vorschlag zur Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

- **TMWAT (Vorsitz)**
- HVE Eichsfeld Touristik e. V.
- LAG „Ferien auf dem Lande in Thüringen“ e. V.
- Regionalverbund Thüringer Wald e. V.
- Rhönforum e. V.
- Südharzer Tourismusverband e. V.
- Thüringer Vogtland Tourismus e. V.
- Thüringer Tourismusverband Jena-Saale-Holzland e. V.
- Tourismusverband Hainichland e. V.
- Tourismusverband Kyffhäuser e. V.
- Tourismusverband Thüringer Wald-Gothaer Land e. V.
- TTG
- Verein „Städtetourismus in Thüringen“ e. V.
- Werratal Touristik e. V.

7.1.3.2 Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung

Handlungsfeld 1: Kompetenzzentrum und zentraler Koordinator TTG

Maßnahme 3.1.1: Weiterentwicklung der TTG zum Kompetenzzentrum für den Tourismus

Im Zuge der Weiterentwicklung der TTG von einer Landesmarketingorganisation zu einem Kompetenzzentrum Tourismus sind eine Reihe von kleineren Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen sowie der Aufbau einer neuen Abteilung geplant (siehe Kap. 5.2). Das Leistungsspektrum der TTG soll um die Aspekte Produktentwicklung, Entwicklung, Kontrolle und Vermarktung von Angeboten im Marktsegment barrierefreier Tourismus, Koordinierung von Qualifizierungsangeboten sowie verstärkte Anstrengungen im Innenmarketing erweitert werden.

Auf folgende drei Aufgaben ist im Zusammenhang mit dem Transformationsprozess der TTG ein besonderes Augenmerk zu legen:

- **Thüringen-Information:** Der Betrieb der Thüringen Information ist aus Sicht der Gutachter keine vordringliche Aufgabe der TTG. Eine Konkurrenzsituation mit lokalen Tourismusorganisationen sollte vermieden werden. Es wird daher empfohlen, einen Kooperationspartner zu suchen.
- **MICE-Tourismus:** Die Bearbeitung dieses Themensegments ist keine vordringliche Aufgabe der TTG und ist neu zu organisieren (siehe hierzu die Ausführungen im Kapitel 5.1.2.1.).
- **Sponsorenpool:** Die konkrete Ausgestaltung und Vorgehensweise der bislang unter dem Arbeitsbegriff „Friends of Thüringen“ geführten Idee eines Sponsorenpools als Partner der TTG ist konzeptionell zu untersetzen. Dazu sollte die TTG eine konzeptionelle Grundlage entwickeln.

Die Ausgestaltung des Transformationsprozesses der TTG ausgehend von einer Landesmarketingorganisation zu einem Kompetenzzentrum Tourismus ist vordringlich eine Aufgabe des Freistaats Thüringen. Die Leitprojektgruppe soll den Prozess beratend unterstützen.

Weiterentwicklung der TTG zum Kompetenzzentrum für den Tourismus

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TMWAT, TTG, TFM
---------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

Handlungsfeld 2: Regionale Tourismusorganisationen

Maßnahme 3.2.1: Pilotprojekte zur Professionalisierung der regionalen Ebene

In den nächsten fünf Jahren sollten Projekte unterstützt werden, die zu einer Professionalisierung der regionalen Tourismusorganisationen beitragen. Interessierte Organisationen sollen konzeptionell unterstützt werden, ihren Tourismusservice zu professionalisieren. Folgende Vorschläge und Empfehlungen sind zu verarbeiten:

- Gesellschaftlicher oder organisatorischer Zusammenschluss von regionalen Organisationseinheiten (auch anderer Bundesländer) zu größeren Gebietseinheiten
- Entwicklung eines Konzeptes zur Schaffung eines Netzwerkes von Tourist-Informationen einer Region unter einem gemeinsamen Marken- und Marketingdach
- Zusammenführung mehrerer Organisationen und/oder Aufgaben in einer Region
- Weiterentwicklung der Gesellschaftsform

Es sollte unbedingt vorgesehen werden, die Ergebnisse der Pilotprojekte mit dem Ziel der Erzeugung von Nachahmungseffekten für die Fachöffentlichkeit attraktiv aufzubereiten und zu dokumentieren. Die Leitprojektgruppe kann dazu genutzt werden, die Details und Anforderungen an die Förderung zu spezifizieren, potenzielle Bewerber zu motivieren und die Pilotprojekte fachlich zu begleiten.

Pilotprojekte zur Professionalisierung der regionalen Ebene

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab 2012	Partner: TMWAT, TTG, Leitprojektgruppe
---------------------------	---------------------------------	--

Handlungsfeld 3: Lokale Tourismusorganisationen

Maßnahme 3.3.1: Pilotprojekte zur Professionalisierung der lokalen Ebene

In den nächsten fünf Jahren sollten Pilotprojekte unterstützt werden, die zu einer Optimierung der touristischen Strukturen auf der lokalen Ebene beitragen. Ausgewählte Tourismusorganisationen (möglich ist auch eine Auswahl im Wettbewerbsverfahren) sollen dazu mit Fördermitteln konzeptionell unterstützt werden, ihren Tourismusservice zu professionalisieren. Unterstützenswert sind dabei folgende Aktivitäten oder Projekte:

- Zusammenführung der Tourist-Informationen mehrerer Orte unter ein gemeinsames Dach (betrifft Organisationsform oder Marktauftritt/Corporate Design oder Mittel- und Maßnahmenbündelung)
- Zusammenführung mehrerer Organisationen oder Aufgaben einer Stadt oder eines Ortes zu einer gemeinsamen Organisation mit dem Ziel der Synergieerzeugung (z. B. Zusammenführung von Tourismusservice, Stadtmarketing, Wirtschaftsförderung, Tagungszentrum)
- Neuaufstellung einer Organisation zur Erfüllung der Aufgaben eines professionellen Tourismusservice-Centers bzw. Weiterentwicklung der Gesellschaftsform einer Tourismusorganisation (z. B. GmbH-Gründung)
- Pilotprojekte zur Erschließung zusätzlicher finanzieller Mittel (z. B. Fremdenverkehrsabgabe)

Ähnlich der regionalen Ebene sollte vorgesehen werden, die Ergebnisse für die Nachahmung aufzubereiten und zu dokumentieren.

Die Leitprojektgruppe kann dazu genutzt werden, die Details und Anforderungen für eine Förderung zu spezifizieren, die zu fördernden Orte auszuwählen und die Pilotprojekte zu begleiten.

Pilotprojekte zur Professionalisierung der lokalen Ebene

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab 2012	Partner: TMWAT, TTG, Leitprojektgruppe
---------------------------	---------------------------------	--

Maßnahme 3.3.2: Leitfaden zu Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene

Nachahmenswert für Thüringen ist aus Sicht der Gutachter das Beispiel Rheinland-Pfalz²¹, wo der dortige Heilbäderverband die Erstellung eines Leitfadens für die lokale Ebene beauftragte. Dieser dokumentiert die Aufgaben der lokalen Ebene sowie die Anforderungen an professionelle Tourismus Service Center. Der Leitfaden stellt eine wichtige Unterstützung für die Orte dar, da er deutlich macht, welche inhaltlichen und finanziellen Ansprüche an zeitgemäße Tourismusorganisationen der lokalen Ebene gestellt werden. Er kann auch sehr gut als Argumentationshilfe gegenüber politischen Akteuren und zur Einschwörung auf die Landesstrategie eingesetzt werden. Die Erstellung des Leitfadens kann von der Leitprojektgruppe als fachliches Gremium begleitet werden. Festzulegen ist dabei noch, welche Institution die Projektführung übernehmen soll.

Leitfaden zu Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene		
Priorität: Mittel	Zeithorizont: ab Herbst 2012/13	Partner: TMWAT, TTG, Leitprojektgruppe

Weitere Aufgaben für die Leitprojektgruppe:

Das Gremium sollte genutzt werden, wichtige Themen für die landesweite Kooperation zu diskutieren und möglichst gemeinsame Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Zahlreiche Themen bergen dabei erhebliches Konfliktpotenzial. Eine Lösungsfindung ist jedoch dringend erforderlich. Wichtige Fragestellungen sind:

- Verabredung von Kooperationsvereinbarungen mit verbindlichen Aufgabenteilungen.
- Verständigung über die Zukunft des Reservierungssystems THÜRIS nach 2014. Hierzu sind die entsprechenden Fachleute einzuladen.
- Möglichkeiten zur Verbesserung der Produktentwicklung: Welche Erwartungen haben die Tourismusorganisationen an die TTG und umgekehrt? Wie kann eine Arbeitsteilung gestaltet werden? Welche Qualitätsmaßstäbe sind anzusetzen? Wie können Innovationen gefördert werden (Stichwort: Trendscouts, externe Themenspezialisten)?
- Landesweites Stammgastmarketing: Möglichkeiten für die Umsetzung eines landesweit koordinierten Stammgastmarketings.
- www.thueringen-tourismus.de: Ideen für die Weiterentwicklung des Internetauftritts.
- Initiative gegen das Kirchturmdenken: Vorschlagsentwicklung, wie die lokale Ebene stärker auf die Strategie des Landes eingeschworen werden kann.
- Marketingförderung durch TTG: Gemeinsame Vereinbarung der Kriterien für die Förderung von Marketingmaßnahmen aus dem neuen Förderbudget, das von der TTG verwaltet wird.

²¹ Tourismus- und Heilbäderverband Rheinland-Pfalz e. V. (Hrsg.): Strukturen und Aufgaben der lokalen Ebene im Tourismus in Rheinland-Pfalz, 2010

7.1.4 Leitprojekt 4: Stärkung des Kulturtourismus im Marktsegment Kultur- und Städtetourismus

7.1.4.1 Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

Aufgabe des Leitprojektes

Die Leitprojektgruppe „Kultur und Städte“ (Kurzform) soll den Prozess unterstützen, Thüringen zukünftig viel stärker über das Thema Kultur zu profilieren. Das Spezialkonzept für den Kulturtourismus liefert hierfür die strategische Grundlage. Über die Arbeiten an der Konzeption und den intensiven Austausch mit den Tourismus- und Kulturakteuren konnten verschiedene Maßnahmen bereits sehr ausführlich vordiskutiert werden.

Die Leitprojektgruppe erfüllt zugleich zuarbeitende Funktionen für die Planungskonferenz zur Vorbereitung des Thüringenjahres.

Vorschlag zur Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

- **TTG (Vorsitz)**
- **Vertreter Kultur (Vorsitz)**
- Beauftragter der Thüringer Landesregierung zur Vorbereitung des Reformationsjubiläums Luther 2017
- Klassik Stiftung Weimar
- TMWAT
- TMBWK
- Tourismus & Marketing Erfurt GmbH
- Thüringer Bachwochen (als Vertreter privaten Kulturveranstalter)
- Wartburg Stiftung
- Weimar GmbH
- 1 Vertreter des Vereins „Städtetourismus in Thüringen“ e. V.
- 1 Vertreter des Arbeitskreises Schatzkammer
- 1 Vertreter des Thüringer Bühnenvereins

Zusätzlich zur TTG soll eine weitere Person aus dem Kulturbereich mit dem Vorsitz betraut werden. Dadurch sollen Tourismus und Kultur in ihren Belangen ausreichend berücksichtigt werden, und durch die geteilte Verantwortung eine gesteigerte Akzeptanz der Maßnahmen sowie eine verbesserte Umsetzung erreicht werden. Hierzu muss in der ersten Sitzung eine Verständigung innerhalb der Leitprojektgruppe erfolgen.

7.1.4.2 Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung

Mit dem Spezialkonzept Kulturtourismus liegt eine ausführliche Zusammenstellung von Maßnahmenvorschlägen für diesen Bereich vor. Die wichtigsten Maßnahmen werden in der Landestourismuskonzeption in zusammengefasster Form dargestellt. Für Details wird auf die separate Veröffentlichung verwiesen.

Handlungsfeld 1: Themenmarketing und Leuchttürme

Maßnahme 4.1.1: Themennetzwerke

Um koordinierte Produktentwicklungs- und Marketingmaßnahmen umsetzen zu können, müssen jeweils Themennetzwerke für die festgelegten Profilierungsthemen gebildet werden. In weiten Teilen kann dabei auf bereits bestehende Arbeitsgruppen als Basis zurückgegriffen werden. Die Leitprojektgruppe sollte jedoch die bestehenden Arbeitsgruppen und deren Zusammensetzungen kritisch auf ihre Aktualität prüfen und Möglichkeiten der Fusionierung ausschöpfen. Die Themennetzwerke sollten über Themenkoordinatoren eng mit der Leitprojektgruppe verbunden werden und in regelmäßigem Informationsaustausch mit dieser stehen. Wichtige Aufgaben der Themennetzwerke sind:

- die Zusammenstellung thematischer Angebote, Veranstaltungen und Produkte für die Vermarktung, Entwicklung neuer Produktideen für jüngere und weitere Zielgruppen, Auslandsmärkte unter Berücksichtigung des Themenmix
- die Sammlung und Auflistung von zum Profilierungsthema gehörigen Anlässen und Jubiläen (potenzielle Jahresthemen, Veranstaltungsanlässe, Pressethemen)

Identifikation und Schaffung von Themennetzwerken

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TTG, Leitprojektgruppe
---------------------------	-----------------------------------	---

Maßnahme 4.1.2: Konzept Spiritueller Tourismus

Zum Spirituellen Tourismus gehören u. a. Reisen mit einem religiösen Hintergrund. In Thüringen werden zwar bereits spirituell orientierte Urlaubsaufenthalte angeboten. Gleichzeitig besteht hier jedoch auch noch ein beachtliches Potenzial, das im Rahmen der Lutherdekade auch über Deutschlands Grenzen hinaus eine gesteigerte Aufmerksamkeit erfahren wird. Zur gezielten Nutzung des Spirituellen Tourismus für die künftige Vermarktung Thüringens soll ein separates Konzept erstellt werden, das auch internationale Zielgruppen und die Möglichkeit der themenbezogenen Zusammenarbeit mit anderen Bundesländern berücksichtigt.

Erarbeitung eines Konzeptes zum Spirituellen Tourismus

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab Herbst 2011	Partner: TMWAT
-----------------------------	--	--------------------------

Maßnahme 4.1.3: Konzept Erinnerungskultur

Durch die unter dem Arbeitsbegriff „Erinnerungskultur“ zusammengefassten Themenkreise (Demokratietradition, NS-Diktatur, sowjetische Besatzungszeit, DDR-Geschichte, Mauerfall) sollen Thüringens kulturhistorisch geprägtes Profil durch zeitgeschichtliche und Themen der jüngeren Vergangenheit unter Berücksichtigung der hohen Sensibilität dieses Themas modernisiert werden. In Vorbereitung der touristischen Inwertsetzung wird daher ein kulturtou-

ristisches Konzept Erinnerungskultur empfohlen. Die Leitprojektgruppe sollte die Erarbeitung des Konzepts inhaltlich begleiten. Wichtige Inhalte des Konzeptes:

- Identifikation und klare Abgrenzung von vermittelbaren Themenlinien der Erinnerungskultur
- Sicherung eines sensiblen und wissenschaftlich fundierten Umgangs sowie die professionelle Darstellung bezogen auf Inhalte der Erinnerungskultur
- Schaffung von Kooperationsstrukturen zwischen den unterschiedlichen Stätten und Vereinigungen der Erinnerungskultur in Thüringen
- Erarbeitung von Anleitungen und Modellen für erfolgreiche Produkte und anzusprechende Zielgruppen

Erarbeitung eines touristischen Konzeptes zur Erinnerungskultur

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Anfang 2012	Partner: TMBWK, TMWAT, Leitprojektgruppe
---------------------------	--	--

Handlungsfeld 2: Produktentwicklung und Vermarktung

Maßnahme 4.2.1: Kulturtourismusplattform

Mittels einer Kulturtourismusplattform (Arbeitsbegriff) sollen in Thüringen künftig herausragende kulturtouristische Angebote für den Endkunden gebündelt und zentral buchbar gemacht, aber auch Weiterverkäufern präsentiert werden. So sollen neue Zielgruppen und Märkte angesprochen, Kennern neue Anlässe für Wiederholungsbesuche geboten und dadurch Thüringen stärker als Kulturreiseziel positioniert werden. Wichtige Eckpunkte für die Umsetzung sind dabei:

- Integration in die bestehende TTG-Website sowie Optimierung der optischen Gestaltung und Navigation
- Konzentration auf die für Thüringen imagebildenden Veranstaltungen aus den Bereichen Musik und Theater
- Schaffung von Kooperationsstrukturen zwischen Kulturveranstaltern und Tourismusakteuren

Die Kompetenz der Leitprojektgruppe sollte für die Entwicklung und Umsetzung der Kulturtourismusplattform eingesetzt werden.

Schaffung einer internen Kulturtourismusplattform

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Herbst 2011	Zuständigkeit: TTG, TMWAT mit Leitprojektgruppe
---------------------------	--	---

Maßnahme 4.2.2: Anbietergruppe Gastgewerbe

Zur Verbesserung der Aufenthalts- und Erlebnisqualität für anspruchsvolle Kulturtouristen soll eine Gruppe ausgewählter Leistungsträger aus dem Gastgewerbe gebildet werden, deren Angebote im touristischen Marketing hervorgehoben werden. Die Schaffung einer solchen Marketingkooperation kann jedoch auch unabhängig vom Thema Kultur diskutiert werden (Alternativen für die „gemeinsame Klammer“: „authentische Betriebe in Thüringen“ oder „nachhaltig positionierte Gastgeber“). Unabhängig vom Thema sollte eine Jury geeignete Gastgeber anhand von noch zu definierenden Kriterien auswählen. Schrittweise kann diese Kooperation zu einem Marketingpool mit eigenen Partnerbeiträgen ausgebaut werden.

Die Maßnahme sollte unter der Federführung der TTG mit fachlicher Unterstützung der Leitprojektgruppe (z. B. Definition der Kriterien) erarbeitet werden.

Schaffung einer Anbietergruppe Gastgewerbe		
Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Anfang 2012	Partner: TTG mit Leitprojektgruppe

Maßnahme 4.2.3: Produktleitfaden Kulturtourismus

Mit einem zu erarbeitenden Produktleitfaden Kulturtourismus sollen allen touristischen und kulturellen Akteuren die für sie relevanten Grundlagen der künftigen Kulturtourismusstrategie erläutert und praxisnahe Hinweise und Beispiele für die konkrete Umsetzung bei ihrer eigenen Produktentwicklung sowie innerhalb ihres Marketings gegeben werden. Ergänzt werden sollte dies durch Tipps für eine Professionalisierung im Kulturtourismusmarketing sowie den Einbau von Checklisten und Kriterienkatalogen. Darüber hinaus ist auf eine adressatenspezifische Aufbereitung zu achten. So werden an Kultureinrichtungen und -veranstaltungen im Rahmen der Produktentwicklung andere Anforderungen gestellt als an Unternehmenseinrichtungen oder Tourismusorganisationen. Die Eckpunkte und Inhalte des Leitfadens sollten innerhalb der Leitprojektgruppe abgestimmt werden. Ein Gliederungsvorschlag ist dem Spezialkonzept zu entnehmen.

Erarbeitung eines Produktleitfadens Kulturtourismus		
Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Frühjahr 2012	Partner: TMWAT mit Leitprojektgruppe

Handlungsfeld 3: Kooperation und Kommunikation

Maßnahme 4.3.1: Institutionalisierung auf Landesebene (Kulturtourismusbeirat)

Die Leitprojektgruppe ist gefordert, für tragfähige und nachhaltige Kooperationsstrukturen ein Konzept dafür zu erarbeiten, in welcher Form die längerfristige Kooperation zwischen Kultur und Tourismus auf Landesebene über 2015 hinaus institutionalisiert werden soll. Zwei Optionen sind hier grundsätzlich denkbar:

- Nach Auflösung der Leitprojektgruppe werden die Interessen des Kulturtourismusbereichs durch die im Landesbeirat verbliebenen Mitglieder vertreten, ohne ein eigenständiges Gremium beizubehalten.
- Die Leitprojektgruppe bleibt als ein weiteres Gremium bestehen, um dem Kulturtourismus auch in Zukunft ein eigenes Gewicht zu geben. Für diesen Fall ist zu diskutieren, ob die Zusammensetzung der bisherigen Leitprojektgruppe angepasst werden muss und ob eine spezifische, ggf. verbindlichere Organisationsform anzustreben ist.

Institutionalisierung auf Landesebene (Kulturtourismusbeirat)

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab Frühjahr 2013	Partner: Leitprojektgruppe Kultur
-----------------------------	--	---

Handlungsfeld 4: Infrastruktur und Förderbedarf

Maßnahme 4.4.1: Bestandsaufnahme Förder- und Infrastrukturbedarf

Finanzielle Unterstützung sollte künftig davon abhängig gemacht werden, inwiefern die Vorhaben sich an der Gesamtstrategie orientieren und zur weiteren Profilierung des Freistaates in den gewählten Themenkategorien beitragen. Daher soll eine eigene Untersuchung den spezifischen Förder- und Infrastrukturbedarf für die verstärkte Themenorientierung des Thüringenangebotes aufzeigen. Aktuelle Vorhaben und Planungen sind dabei zu berücksichtigen. Aufgrund des Anstrebens jeweils eines separaten Konzeptes kann die Erinnerungskultur und der Spirituelle Tourismus in dieser Bestandsaufnahme ausgeklammert werden.

Bestandsaufnahme Förder- und Infrastrukturbedarf für Themenorientierung

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab 2012	Partner: TMWAT, TMBWK
-----------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Maßnahme 4.4.2: Aufwertung von imagebildenden Veranstaltungen (Thüringenjahr)

Im Rahmen des Thüringenjahres sollen auch ausgewählte Kulturveranstaltungen für gesteigerte überregionale Aufmerksamkeit und die Profilierung Thüringens u. a. als Kulturreiseziel sorgen. Bei der Umsetzung dieses Vorhabens wird auch der Bedarf an Förderung zur Aufwertung ausgewählter imagebildender Veranstaltungen zu klären sein, um während des gesamten Jahres Veranstaltungen angemessener Qualität anbieten zu können. Bei der Auswahl der aufzuwertenden Veranstaltungen sollte darauf geachtet werden, dass diese zu den definierten Profilierungsthemen passen und ein deutlicher Bezug zu Thüringen herausgearbeitet wird.

Aufwertung von imagebildenden Veranstaltungen (Thüringenjahr)

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Herbst 2011	Partner: TMWAT, TMBWK, Leitprojektgruppe
---------------------------	--	--

7.1.5 Leitprojekt 5: Profilierung der Säule „Natur und Aktiv“

7.1.5.1 Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

Aufgabe des Leitprojektes

Die Leitprojektgruppe soll Maßnahmenvorschläge erarbeiten und die Umsetzung initiieren, die einer Weiterentwicklung und Stützung der Themensäule „Natur und Aktiv“ dienen.

Die Leitprojektgruppe erfüllt zugleich zuarbeitende Funktionen für die Planungskonferenz zur Vorbereitung des Thüringenjahres.

Vorschlag zur Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

- **TTG (Vorsitz)**
- **Regionalverbund Thüringer Wald e. V. (Vorsitz)**
- ADFC Thüringen
- Deutsche Gebirgs- und Wandervereine Landesverband Thüringen e. V.
- Tourismusverband Hainichland e. V.
- Werratal-Touristik e. V.
- Thüringer Tourismusverband Jena-Saale-Holzland e. V.
- TMBLV
- TMLFUN
- TMWAT
- 1 Vertreter Leistungsträger

7.1.5.2 Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung

Handlungsfeld 1: Strategie

Maßnahme 5.1.1: Weiterentwicklung der Themen

Im Bereich Natur und Aktiv sollen die Möglichkeiten ausgeschöpft werden, diese Themensäule weiterzuentwickeln und ihr ein „Thüringenprofil“ zu verleihen. Folgende Aufgaben sind hier zu bearbeiten:

- **Thüringenprofil:** Es sollte definiert werden, wo eine Thüringenspezifik herausgearbeitet werden kann und welche Leuchttürme in diesem Angebotssegment vorhanden sind. Im Rahmen eines ersten Themenforums wurden beispielsweise der Rennsteig oder der Nationalpark Hainich bzw. der Baumkronenpfad als Beispiele genannt. Darüber hinaus ist zu erörtern, ob weitere Besonderheiten (Orte, Wege, Personen) als Leuchttürme mit herausragender touristischer Bedeutung hervorzuheben sind.
- **Naturerlebnis:** Es sollte der Frage nachgegangen werden, welche direkten Naturerlebnismöglichkeiten in Thüringen vorhanden sind, welchem Qualitätsstandard diese entsprechen und wie diese weiterentwickelt werden müssen (Stichworte: Markterfordernisse und Qualitätsansprüche), um besser vermarktet werden zu können. Auch die

Verbindungsmöglichkeiten zu den Aktivitäten Radfahren und Wandern und insbesondere die Verknüpfung mit dem Kulturbereich sollten im Sinne einer Ideensammlung definiert werden.

- **Chancen-Risiken-Bewertung Wassertourismus:** Die Erarbeitung einer klaren Zielvorstellung für die weitere Bearbeitung und Vermarktung des Wassertourismus ist eine weitere wichtige Aufgabe. Zahlreiche Talsperren und Wasserwandergebiete in Thüringen wurden und werden aktuell für eine Freizeitnutzung erschlossen. Welche Marktchancen und Handlungserfordernisse sich hier für nationale Marketingstrategien ergeben, ist noch zu klären.
- **Konzept „Natur und Aktiv in Thüringen für junge Erwachsene“:** Das Themenfeld Sport und Aktiv in der Natur soll in Thüringen für die Zielgruppe der jungen Erwachsenen erschlossen werden. Dies trägt zu einer langfristigen Verjüngung der Gästestruktur bei. Bis 2015 sollen vorbereitende konzeptionelle Maßnahmen umgesetzt werden. Dies beinhaltet folgende Aspekte:
 - Entwicklung eines Strategie- und Produktkonzeptes für eine zielgruppenorientierte Markterschließung
 - Bestimmung der Regionen und Themen, in denen Angebote für diese Zielgruppe entwickelt werden sollen
 - ggf. Auslobung eines Ideenwettbewerbs für attraktive Produkte
- **Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten:** Die Thüringer Wirtschaftspolitik verfolgt sehr intensiv ökologische Ziele zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit. In konsequenter Weiterverfolgung dieser Ziele sollte das Produktportfolio der Thüringer Tourismuslandschaft verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte aufgreifen. Wie das erfolgen kann, muss in den nächsten Jahren festgelegt werden.

Weiterentwicklung der Themen

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TTG mit Leitprojektgruppe
---------------------------	-----------------------------------	--

Handlungsfeld 2: Infrastruktur

Maßnahme 5.2.1: Bedarfsidentifikation Infrastruktur und Priorisierung

Angesichts knapper öffentlicher Fördermittel ist eine klare Zielvorgabe zur weiteren Infrastrukturentwicklung und -verbesserung im Bereich Natur und Aktiv unerlässlich. Während zum Thema Radfahren insgesamt und für den Wintersport im Thüringer Wald bereits ein guter Überblick über den aktuellen Bedarf besteht und bereits Prioritäten gesetzt wurden, ist die Meinungsbildung bei anderen Themen, z. B. Wassertourismus, Wandern und den weiteren Themen noch nicht so weit vorangeschritten. Die Leitprojektgruppe soll den jeweiligen Bedarf feststellen und eine Priorisierung zu unterstützen. Dabei gibt es grundsätzlich unterschiedliche Wege der Auseinandersetzung mit dieser Aufgabenstellung:

- Zusammenfassung der Aussagen vorhandener Studien zum Infrastrukturbedarf im Segment Natur und Aktiv und Bewertung durch die Leitprojektgruppe sowie Meinungsbildung zu zukünftigen Prioritäten. Die Mitglieder der Projektgruppe geben ihre fachliche Einschätzung ab, tragen ggf. weitere Meinungen zusammen und formulieren auf dieser Basis einen Empfehlungskatalog.
- Alternativ oder ergänzend kann eine eigene Studie durch einen externen Gutachter beauftragt werden, die eine flächendeckende Bestandsaufnahme zu festgelegten Themenfeldern vornimmt und eine gutachterliche Empfehlung zur weiteren Entwicklung abgibt. Die Studie wird von der Leitprojektgruppe fachlich begleitet.

Bedarfsidentifikation Infrastruktur und Priorisierung

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TTG mit Leitprojektgruppe
---------------------------	-----------------------------------	--

Maßnahme 5.2.2: Netzwerkaufbau Wegeinfrastruktur

Es wird eine Netzbildung für die Betreuung der Wegeinfrastruktur angeregt. Ziel dieses Netzwerkes soll die Koordination aller Aktivitäten in Thüringen sowie die Zusammenführung der Aktionen auch über Landesgrenzen hinweg sein. Die Leitprojektgruppe sollte diesen Vorschlag noch spezifizieren und die erforderlichen Schritte zur Realisierung umreißen.

Netzwerkaufbau Wegeinfrastruktur

Priorität: mittel	Zeithorizont: 2012/2013	Partner: Leitprojektgruppe, TMBLV
-----------------------------	-----------------------------------	---

Handlungsfeld 3: Qualitätsentwicklung / Initiierung zielgerichteter Weiterbildungsangebote

Maßnahme 5.3.1: Verbesserung des Qualitätsmanagements

Die Leitprojektgruppe „Natur und Aktiv“ sollte genutzt werden, um die Arbeit der Leitprojektgruppe „Qualität und Qualifizierung“ fachlich mit Informationen und Einschätzungen aus ihrem Themensegment zu unterstützen. Sie kann fachlich zu folgenden Themen beitragen:

- Auf welchen Qualitätslabels in Bezug auf Naturerleben sollte in Thüringen zukünftig der Fokus liegen? Müssen weitere Qualitätsaspekte bedacht werden?
- Wo besteht Verbesserungsbedarf (z. B. Lücken beim Bestand von zertifizierten Betrieben in Thüringen, Betreuungseingpässe bzw. fehlende Qualitätsprüfer, speziell für die TOP-Themen Radfahren und Wandern)?
- Wie können diese Defizite behoben werden?

Verbesserung des Qualitätsmanagements

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: Leitprojektgruppe
---------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------

Maßnahme 5.3.2: Anregung spezieller Weiterbildungsangebote

Leistungsträger und Mitarbeiter der Tourismusorganisationen sollen die Möglichkeit erhalten, sich durch spezifische Weiterbildungsangebote für das Marktsegment Natur und Aktiv zu qualifizieren. Dementsprechend sollten auf das Thema bezogene Schulungen über die Tourismusakademie angeboten werden. Die Leitprojektgruppe kann hier konzeptionelle Unterstützung leisten:

- Bedarfsermittlung für Schulungen mit Themenfokus Natur und Aktiv (z. B. über Gespräche mit ausgewählten Vertretern, Umfragen)
- Ideenskizze oder Konzept für neue Schulungsangebote
- Empfehlung zur Umsetzung über die Tourismusakademie

Anregung spezieller Weiterbildungsangebote

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab 2012	Partner: Leitprojektgruppe
-----------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

Handlungsfeld 4: Produktentwicklung

Maßnahme 5.4.1: Erstellung eines Produktleitfadens für die Säule Natur und Aktiv

Die Leitprojektgruppe sollte die Erstellung eines Leitfadens zur Produktentwicklung betreuen, überwachen und fachlich unterstützen. Bei der Umsetzung kann sich die Leitprojektgruppe externer Unterstützung bedienen. Durch den Leitfaden sollen Tourismusorganisationen auf örtlicher und regionaler Ebene sowie Betriebe eine Hilfestellung erhalten, attraktive Produkte zu entwickeln und zielgruppenspezifisch zu vermarkten. Die zu bearbeitenden Inhalte und die weitere Vorgehensweise sollten von der Leitprojektgruppe definiert werden. Mögliche Inhalte des Leitfadens könnten sein:

- Überblick über die vorhandene Nachfrage, Zielgruppencharakteristika, Qualitätsanforderungen, abzuleitende Potenziale und beeinflussende Trends im Naturtourismus
- Einpassung in das landesweite Themen- und Zielgruppenmarketing (Leuchttürme, Thüringenspezifik, Strategie etc.)
- Preisgestaltung und Vermarktung
- Angebotschecklisten
- Serviceaspekte (Reiserecht, Ansprechpartner, Literatur, Fort- und Weiterbildung)

Erstellung eines Produktleitfadens für die Säule Natur und Aktiv

Priorität: hoch	Zeithorizont: 2012	Partner: TTG mit Leitprojektgruppe
---------------------------	------------------------------	--

7.1.6 Leitprojekt 6: Profilierung der Säule „Wellness und Gesundheit“

7.1.6.1 Aufgabe und Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

Aufgabe des Leitprojektes

Die Leitprojektgruppe soll Maßnahmenvorschläge erarbeiten und umsetzen, die einer Profilierung, Weiterentwicklung und Stützung der Themensäule „Wellness und Gesundheit“ dienen.

Die Leitprojektgruppe erfüllt zugleich zuarbeitende Funktionen für die Planungskonferenz zur Vorbereitung des Thüringenjahres.

Vorschlag zur Zusammensetzung der Leitprojektgruppe

- **TTG (Vorsitz)**
- TMWAT
- TMSFG
- Thüringer Heilbäderverband (THBV)
- 1 Vertreter Klinik
- 1 Vertreter Krankenkasse
- 1 Vertreter Privat-/Freizeitwirtschaft
- 1 Vertreter Spezial-Hotel
- 1 Vertreter Vertriebspartner

Die genaue Benennung der Mitglieder muss im Vorfeld der ersten Sitzung der Leitprojektgruppe mit den Geschäftsführern der genannten Institutionen erfolgen.

7.1.6.2 Handlungsfelder und Maßnahmenbeschreibung

Handlungsfeld 1: Kooperations- und Organisationsstrukturen

Maßnahme 6.1.1: Klärung von Aufgabenteilung und Marktbearbeitung

Zu den wichtigsten Aufgaben gehört die Klärung bzw. die Vereinbarung zur zukünftigen Aufgabenteilung im Wellness- und Gesundheitstourismus. Hierbei sind Fragen nach der Zuständigkeit für

- Produktentwicklung,
- Marketing,
- Vertrieb und
- Qualitätsmanagement

einvernehmlich zu klären. Wichtige Voraussetzung für zukünftige Kooperationen sind klare Vorstellungen des THBV zu seinen zukünftigen Aufgaben und seinem Leistungsspektrum. In der Kooperation zwischen TTG und THBV sind Doppelarbeit bei der Marktbearbeitung und Vertriebskonkurrenzen in jedem Falle zu vermeiden. Die Beantwortung dieser Fragen über-

wiegend Aufgabe der genannten Institutionen. Die Leitprojektgruppe sollte bei Bedarf beratend hinzugezogen werden.

Klärung von Aufgabenteilung und Marktbearbeitung

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TMWAT, TTG, THBV
---------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------

Maßnahme 6.1.2: Festlegung der Arbeits- und Kooperationsstrukturen

Für eine nachhaltige Bearbeitung der Themensäule Wellness und Gesundheit müssen dauerhafte Kooperationsstrukturen geschaffen werden. Zur Vorbereitung des Themenjahres „Wellness 2012“ wurde eine eigene Arbeitsgruppe eingerichtet. Auf Basis der dabei gemachten Erfahrungen sollte die Leitprojektgruppe eine Empfehlung für dauerhafte Arbeitsstrukturen zur Produkt- und Qualitätsentwicklung abgeben und diesen Prozess im weiteren Verlaufe unterstützen.

Festlegung der Arbeits- und Kooperationsstrukturen

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab Frühjahr 2012	Partner: TMWAT, TTG, Leitprojektgruppe
-----------------------------	--	--

Handlungsfeld 2: Strategieentwicklung und Vermarktungsschwerpunkte

Maßnahme 6.2.1: Themen- und Strategieentwicklung

Auch für den Wellness- und Gesundheitstourismus sollte die Entwicklung eines „Thüringenprofils“ angestrebt werden. Immer mehr Regionen entscheiden sich dafür, in diesem Segment nicht mehr alle, sondern nur noch ausgewählte Themen zu bedienen bzw. in den Vordergrund zu stellen. So positioniert sich Rheinland-Pfalz im Landesmarketing auf den Bereich Mentale und Medical Wellness. Andere Regionen heben Thalasso-Therapien hervor. Thüringen sollte sich ebenso auf bestimmte Segmente oder Schwerpunktthemen fokussieren. In der Strategie für den Thüringer Heilbäderverband werden bereits mögliche Themenfelder umrissen:

- Gesundheits-Prävention
- Gesundheit lernen & üben
- Wellness/Medical Wellness/Sensuelle Wellness
- Kur/Gesundheit & Natur
- Sport & Gesundheit
- Kur/Gesundheit & Kultur
- Lifestyle/Lebensglück
- Psychosoziale Gesundheit
- Genuss und Genießen

Aus diesem Katalog müssen die für Thüringen vielversprechendsten Themen (mit Blick auf die Zielgruppen) ausgewählt und in die Produktentwicklung einfließen. Hier geht es insbesondere um die Entwicklung von Selbstzahlerangeboten. Zur Realisierung der empfohlenen Themenvernetzung sind Bezüge zu Natur- und Kulturthemen zielführend. Angesichts der deutschlandweiten Verwässerung des Wellnessbegriffs, sollte Thüringen auf Produktebene nur ausgewählte bzw. geprüfte Produkte aus qualitativ hochwertigen Einrichtungen vermarkten. Die anzusetzenden Qualitätskriterien können von der Leitprojektgruppe entwickelt bzw. auf Basis eines Entwurfes bewertet werden.

Ergänzend sollte der Frage nachgegangen werden, welche Betriebe und Orte in diesem Segment in Thüringen eine Leuchtturmfunktion übernehmen können. Dieser Aspekt bildet zudem eine wichtige Grundlage für die Maßnahme 6.3.1.

Themen- und Strategieentwicklung

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: TTG, THBV
---------------------------	-----------------------------------	------------------------------

Handlungsfeld 3: Infrastruktur – Prioritätensetzung und Entwicklung

Maßnahme 6.3.1: Prioritätensetzung bei der Infrastrukturförderung

Mit dem vorhandenen Strategiepapier für die Heilbäderwirtschaft in Thüringen als Grundlage verfügt der Freistaat über eine ausführliche Übersicht des weiteren Investitionsbedarfs in den Kur- und Heilbädern in Thüringen. Dieser ist allerdings so hoch, dass nicht alle Aufgaben bewältigt werden können. Das Land muss daher eine Auswahl treffen, um die Mittel gezielt einsetzen zu können. Hierzu sollte ein Vorschlag für Prioritäten entwickelt und dieser mit der Leitprojektgruppe abgestimmt werden. Unter Führung des THBV wird dieses Vorhaben bereits umgesetzt (Stand: März 2011).

Prioritätensetzung bei der Infrastrukturförderung

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab sofort	Partner: THBV, Leitprojektgruppe
---------------------------	-----------------------------------	--

Handlungsfeld 4: Produktentwicklung

Maßnahme 6.4.1: Konzept für die zukünftige Produktentwicklung

Eine wichtige Aufgabe der Leitprojektgruppe sollte die Einigung auf ein zukunftsfähiges Konzept für die Produktentwicklung sein. Grundlage hierfür müssen die Ergebnisse der Handlungsfelder 1 und 2 sein. Dieses Konzept muss Antworten auf u. a. folgende Fragen liefern:

- Zu welchen Segmenten sollen buchbare Produkte entwickelt werden?
- Aus welchen Komponenten sollen sich diese zusammensetzen?

- Welche Qualitätskriterien sind anzusetzen, und muss eine Qualitätsprüfung erfolgen?
- Auf welchen Kooperationsstrukturen fußt die Produktentwicklung?

Die Ergebnisse dieser Maßnahme müssen auch in den Leitfaden (siehe Maßnahme 6.4.2) einfließen.

Konzept für die zukünftige Produktentwicklung

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab Herbst 2012	Partner: TTG mit Leitprojektgruppe
-----------------------------	--	--

Maßnahme 6.4.2: Erstellung eines Produktleitfadens für die Säule „Wellness & Gesundheit“

Es ist notwendig, die Akteure durch die Erstellung eines gesundheitstouristischen Leitfadens zu unterstützen. Auch in diesem Fall sollte die Kompetenz der Leitprojektgruppe bei der Erstellung genutzt werden. Die inhaltliche Umsetzung ist voraussichtlich nur mit externer Unterstützung zu bewältigen. Jedoch könnten Synergieeffekte genutzt werden: Im Jahr 2011 kommt ein bundesweiter Leitfaden für den Gesundheitstourismus in Deutschland heraus. Eine Anpassung an die Thüringen-Strategie muss dennoch vorgenommen werden. Die Inhalte und die weitere Vorgehensweise sollten von der Leitprojektgruppe definiert werden.

Erstellung eines Produktleitfadens für die Säule „Wellness & Gesundheit“

Priorität: mittel	Zeithorizont: ab Frühjahr 2013	Partner: TTG mit Leitprojektgruppe
-----------------------------	--	--

Handlungsfeld 5: Initiierung zielgerichteter Weiterbildungsangebote

Maßnahme 6.5.3: Bedarfsermittlung und Anregung von Weiterbildungsangeboten

Als Unterstützung der Leitprojektgruppe „Qualität und Qualifizierung“ bzw. der Tourismusakademie sollte die Leitprojektgruppe für Wellness- und Gesundheitstourismus auch als Ideenquelle für themenspezifische Weiterbildungsangebote genutzt werden. Die Unterstützung gestaltet sich idealerweise in der folgenden Form:

- Bedarfsermittlung (z. B. über Gespräche mit ausgewählten Vertretern, Umfragen)
- Ideenskizze oder Konzept für neue Schulungsangebote
- Empfehlung zur Umsetzung über die Tourismusakademie

Bedarfsermittlung und Anregung von Weiterbildungsangeboten

Priorität: hoch	Zeithorizont: ab Herbst 2011	Partner: Leitprojektgruppe
---------------------------	--	--------------------------------------

8. Gemeinsam für eine erfolgreiche Tourismusentwicklung

8-Punkte-Plan für den Thüringen-Tourismus

Der Thüringen-Tourismus hat sich in den letzten Jahren gut entwickelt und dieser Kurs soll unbedingt fortgesetzt werden. Mit der neuen Landestourismuskonzeption wurden zahlreiche Feinjustierungen und Veränderungen in die Wege geleitet, um dies gewährleisten zu können. Der **8-Punkte-Plan** des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie fasst die wichtigsten Aufgaben für den Thüringen-Tourismus zusammen:

1. Konzentration auf Schwerpunktthemen mit Kulturtourismus als stärkstem Thema

Die Tourismusvermarktung des Freistaates konzentriert sich auf die drei Schwerpunktthemen „Kultur und Städte“, „Natur und Aktiv“ sowie „Wellness und Gesundheit“. Neu ist die Priorisierung des Kulturtourismus zu dem Profilierungssegment für den Thüringen-Tourismus. Ein eigenes Spezialkonzept „Kulturtourismus“ ist hierfür die konzeptionelle Basis. Der Fokus bei den Zielgruppen wird schärfer gestellt. Die zukünftige Zielgruppenansprache wird sich noch stärker auf die wichtigsten Märkte und Themen konzentrieren.

2. Aufbau und Umsetzung einer partnerfähigen Marken- und Marketingstrategie

Die neue Landestourismuskonzeption hat die konzeptionellen Grundlagen für die Umsetzung einer partnerfähigen Familienmarkenstrategie gelegt. Diese gibt einerseits starken Einzelmarken gestalterische Freiräume, andererseits soll die Zugehörigkeit zu Thüringen zukünftig flächendeckend noch besser herausgearbeitet werden.

3. Anpassung bzw. Erweiterung des Förderinstrumentariums

Das Förderinstrumentarium wird in Teilen an die neuen Leitlinien angepasst und soll zukünftig auch die Möglichkeit einer Marketingförderung bieten.

4. Neuordnung der Organisationsstrukturen

Die Landestourismuskonzeption wird durch die Installation neuer Gremien und die Unterstützung regionaler und lokaler Tourismusorganisationen dazu beitragen, dass die Kooperations- und Organisationsstrukturen in Thüringen verbessert werden.

5. Ausbau der TTG zum Kompetenzzentrum und zentralen Koordinator

Die TTG erfährt eine weitere Stärkung, um den Thüringen-Tourismus auf Erfolgskurs halten zu können. Sie soll zum Kompetenzzentrum und zentralen Koordinator im Freistaat weiterentwickelt werden. Dies beinhaltet zugleich eine personelle und finanzielle Aufstockung.

6. Umsetzung der Landestourismuskonzeption durch sechs Leitprojekte

Die Realisierung der gesteckten Ziele erfährt durch die Installation eines Umsetzungsmanagements mit einer Koordinierungsgruppe und mehreren Leitprojektgruppen eine höhere Verbindlichkeit.

Insgesamt sollen sechs Leitprojekte die Einbindung der Akteure und eine gemeinsame Umsetzung und Verwirklichung möglichst vieler Ziele bewirken. Mit den Leitprojektgruppen als Partner und durch die personelle Aufstockung der TTG soll die Betreuung der Akteure und die Produktentwicklung im Freistaat verbessert werden. Zugleich soll die Quali-

tätsoffensive für den Thüringen-Tourismus über die Leitprojektgruppe Qualität und Qualifizierung und die Tourismusakademie neuen Schwung aufnehmen.

7. Einführung eines Thüringenjahres

Das Thüringenjahr soll als Veranstaltungsjahr die Identifikation von Bevölkerung und Gästen mit Thüringen stärken.

8. Bereitstellung der finanziellen und personellen Ressourcen

Die hoch gesteckten Ziele können nur erreicht werden, wenn eine ausreichende Mittelausstattung gewährleistet ist. Wer die Nachfrage auf diesem stark umkämpften Markt erschließen will, muss hierfür auch die personellen und finanziellen Ressourcen schaffen. Dies nimmt sowohl den Freistaat in die Pflicht als auch die Privatwirtschaft. Das Land kann und muss durch eine entsprechende Aufstockung der Haushaltsmittel für den Tourismus und durch eine Anpassung des Förderinstrumentariums die weitere Tourismusentwicklung in Thüringen unterstützen. Gleichzeitig muss es auch gelingen, den Grad der Drittmittelfinanzierung durch Sponsoring, Crossmarketing und Kooperationen deutlich zu erhöhen. Daher sind alle vom Tourismus profitierenden Akteure gleichermaßen aufgefordert, ihren Beitrag zu leisten.

Es geht nur gemeinsam!

Der Erfolg der neuen Landestourismuskonzeption hängt nicht ausschließlich vom Land und den Aktivitäten der Thüringer Tourismus GmbH ab. Letzten Endes kann die Tourismuswirtschaft nur profitieren, wenn alle – vom Betrieb über den Ort, die Regionen bis hin zur Landesebene – gemeinsam an einem Strang ziehen und konstruktiv miteinander die formulierten Ziele und Strategien verfolgen. Mit der vorliegenden Konzeption wurde hierfür eine wichtige Grundlage geschaffen.

9. Abkürzungsverzeichnis

ADAC	Allgemeiner Deutsche Automobil-Club e. V.
ADFC	Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club e. V.
dwif	Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DTV	Deutscher Tourismusverband e. V.
DZT	Deutsche Zentrale für Tourismus
ESF	Europäischer Sozialfonds
ERV	Europäische Reiseversicherung AG
G-Klassifizierung	Deutsche Klassifizierung für Gästehäuser, Gasthöfe und Pensionen
Hrsg.	Herausgeber
IHK	Industrie- und Handelskammer
ITS	Eine Veranstaltermarke der REWE Touristik Gesellschaft mbH
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft
mdr	Mitteldeutscher Rundfunk
MICE	Meetings, Congress, Incentives, Events
RA	Reiseanalyse
RV TW	Regionalverbund Thüringer Wald
TAB	Thüringer Aufbaubank
THÜRIS	Thüringer Informations- und Reservierungssystem
TI	Tourist-Information
TFM	Thüringer Finanzministerium
TMBLV	Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Verkehr
TMBWK	Thüringer Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
TMLFUN	Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Forsten, Umwelt und Naturschutz
TMSFG	Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit
TMWAT	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie
TTG	Thüringer Tourismus GmbH
THBV	Thüringer Heilbäderverband
TSK	Thüringer Staatskanzlei

10. Literaturverzeichnis

- dwif Consulting GmbH (2009a): Bestandsaufnahme der touristischen Servicequalität in Thüringen Endbericht, Berlin/München.
- dwif Consulting GmbH (2009b): Tagestourismus in den Reisegebieten Thüringens Endbericht, München.
- dwif Consulting GmbH (2009c): Wirtschaftsfaktor Tourismus in Thüringen Endbericht, München.
- Europäisches Institut für TagungsWirtschaft GmbH (EITW) (2009): Tagungsland Thüringen Der Tagungsmarkt und der Tagungspool – Heute und in Zukunft, Wernigerode.
- FUR (2009): „Urlaubsreisetrends 2020 – Die RA-Trendstudie – Entwicklung der touristischen Nachfrage der Deutschen“, Kiel.
- Sinus-Institut (2010): Die aktualisierten Sinus-Milieus® 2010 – Basis-Infopaket, Heidelberg.
- Sonntag, Ulf (N.I.T., 2009): Marktforschungszahlen zur Fortschreibung des Marketingkonzepts der TTG, Bad Sulza. (PPT)
- Thüringer Heilbäderverband e. V. (Hrsg.)/Reppel und Partner (2009): Strategie für die Heilbäderwirtschaft in Thüringen. Endbericht, Karlsruhe.
- Thüringer Heilbäderverband e. V. (Hrsg.)/Reppel und Partner (2010): Strategie für den Thüringer Heilbäderverband e. V. Endbericht, Karlsruhe.
- Thüringer Ministerium für Bau, Landesentwicklung und Medien (Hrsg., 2008): Radverkehrskonzept für den Freistaat Thüringen, Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (Hrsg., 2009): Sommersport-Tourismus in Thüringen. Analysen – Entwicklungspotenziale – Handlungsempfehlungen, Erfurt.
- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Arbeit (Hrsg., 2008): Wintersport-Tourismus im Thüringer Wald. Analysen– Entwicklungspotenziale – Handlungsempfehlungen, Erfurt.
- TNS Infratest Politikforschung (2010b): Thüringen als Wirtschafts- und Tourismusstandort April 2010. Ergebnisse einer repräsentativen Erhebung.
- Winkler, Karen (2009): Kurzanalyse „Kurz- und Städtereisen“ auf Basis der RA 2009, Kiel.

Herausgeber:

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie
Max-Reger-Straße 4-8
99096 Erfurt

Mail: mailbox@tmwat.thueringen.de

Internet: www.thueringer-wirtschaftsministerium.de

Projektleitung und Bearbeitung durch:

dwif-Consulting GmbH,

Marienstr. 19/20; 10117 Berlin

Prof. Dr. Mathias Feige (Geschäftsführer)

Markus Seibold (Projektleitung)

Michael Deckert

Susanne Grasegger

Dr. Andrea Möller

Bearbeitung Markenstrategie:

Brand:Trust GmbH

Brand Strategy Consultants, Nürnberg

Findelgasse 10, 90402 Nürnberg

Juergen Gietl (Geschäftsführer)

Katja Breit

Berlin/München/Nürnberg, im April 2011

Thüringer Ministerium für
Wirtschaft, Arbeit und Technologie